

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту (декан факультету)

Завідувач кафедри

_____ Шеремет О. О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

_____ Березянко Т. В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«__» _____ 2021 р.

«__» _____ 2021 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка праці»

на тему: « **ОРГАНІЗАЦІЯ ВІДПОВІДАЛЬНИХ ТРУДОВИХ ПРАКТИК**
НА ПІДПРИЄМСТВІ»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи ЗУП-4-1

Кабанець Микита Олексійович

(підпис)

Керівник д.е.н., доц. Березянко Тамара Володимирівна

Рецензент

(підпис)

Засвідчую, що в цій
кваліфікаційній роботі
немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних
посилань

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2021 р.

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітньо-професійна програма «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки праці
та менеджменту

_____ Т. В. Березянко

“22” березня 2021 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА
Кабанця Микити Олексійовича

1. Тема роботи **Організація відповідальних трудових практик на підприємстві**

(назва теми)

затверджена наказом по університету від „15” березня 2021 року
№ 187

2. Термін здачі здобувачем закінченої роботи 10 червня 2021 р.

3. Вихідні дані до роботи: Рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; Закони України; законодавчі акти, прийняті Верховною Радою; Постанови Кабінету Міністрів України; інструкції органів виконавчої влади; бухгалтерська і статистична звітність АТ «ОТП Банк».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити) Розділ 1. Теоретико-методичні підходи до становлення корпоративної соціальної відповідальності підприємств. Розділ 2. Аналіз управління персоналом та відповідальних трудових практик на АТ «ОТП банк». Розділ 3. Розвиток та формалізація відповідальних трудових практик на АТ «ОТП Банк» Висновки. Список використаної літератури. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Результати дослідження відображено в 29 таблицях, 5 рисунках ілюстративного матеріалу та презентації роботи за допомогою Microsoft PowerPoint

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання	завдання

		видав	приймав

7. Дата видачі завдання 26 січня 2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел, статистичної інформації	До 29.03.21	<i>виконано</i>
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	До 05.04.21	<i>виконано</i>
3.	Робота над розділом 1: «Теоретико-методичні підходи до становлення корпоративної соціальної відповідальності підприємств»	До 26.04.21	<i>виконано</i>
4.	Робота над розділом 2: «Аналіз управління персоналом та відповідальних трудових практик АТ АТ «ОТП БАНК»	До 16.05.21	<i>виконано</i>
5.	Робота над розділом 3: «Розвиток та формалізація відповідальних трудових практик АТ «ОТП БАНК»	До 06.06.21	<i>виконано</i>
6.	Написання висновків	До 08.06.21	<i>виконано</i>
7.	Оформлення роботи	До 10.06.21	<i>виконано</i>
8.	Підготовка ілюстративного матеріалу (презентації роботи)	До 10.06.21	<i>виконано</i>
9.	Підготовка до попереднього захисту роботи	До 10.06.21	<i>виконано</i>
10.	Захист роботи	16.06.21	<i>виконано</i>

Здобувач _____

Керівник _____

Кабанець М.
(підпис здобувача)
Березянюк Т.В.
(підпис керівника)

АНОТАЦІЯ

Кабанець М.О. Організація відповідальних трудових практик на підприємстві. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах АТ «ОТП Банк».

В першому розділі розглянуто теоретичні та методичні аспекти впровадження концепції відповідальної поведінки підприємств; поняття соціально відповідальної трудової практики; а також міжнародні чинники впровадження соціально відповідальних трудових практик.

В другому розділі наведено характеристику організаційної та фінансово-господарської діяльності АТ «ОТП Банк»; виконано аналіз кадрової політики та оптимізації кадрового складу в АТ «ОТП Банк»; проведено оцінку рівня відповідальності трудових практик АТ «ОТП Банк».

В третьому розділі визначено шлях розвитку відповідальних трудових практик АТ «ОТП Банк»; обґрунтовано доцільність впровадження заходу з розвитку відповідальних трудових практик АТ «ОТП Банк».

Ключові слова. Корпоративна соціальна відповідальність, трудові практики, програма підтримки добробуту, обґрунтування

ANNOTATION

Kabanets M. Organization of responsible labor practices at the enterprise. - Manuscript.

Qualifying work for the bachelor's degree was performed on the materials of JSC "OTP Bank".

The first section considers the theoretical and methodological aspects of implementing the concept of responsible behavior of enterprises; the concept of socially responsible labor practice; as well as international factors in the implementation of socially responsible labor practices.

The second section describes the organizational and financial and economic activities of JSC "OTP Bank"; analysis of personnel policy and staff optimization in JSC "OPT Bank" was performed; the level of responsibility of labor practices of OTP Bank JSC was assessed.

The third section identifies the path of development of responsible labor practices of OTP Bank JSC; the expediency of introduction of the measure on development of responsible labor practices of JSC "OTP Bank" is substantiated.

Keywords. Corporate social responsibility, labor practices, welfare support program, justification

ЗМІСТ

Вступ.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО СТАНОВЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	
1.1. Теоретичні та методичні аспекти впровадження концепції відповідальної поведінки підприємств.....	10
1.2. Поняття соціально відповідальної трудової практики.....	17
1.3. Міжнародні чинники впровадження соціально відповідальних трудових практик	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ВІДПОВІДАЛЬНИХ ТРУДОВИХ ПРАКТИК АТ «ОТП БАНК».....	35
2.1. Характеристика організаційної та фінансово-господарської діяльності АТ «ОТП Банк»	35
2.2. Аналіз кадрової політики та оптимізації кадрового складу в АТ «ОТП Банк».....	44
2.3. Оцінка рівня відповідальності трудових практик АТ «ОТП Банк».....	56
РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК ТА ФОРМАЛІЗАЦІЯ ВІДПОВІДАЛЬНИХ ТРУДОВИХ ПРАКТИК АТ «ОТП БАНК».....	65
3.1. Визначення шляху розвитку відповідальних трудових практик АТ «ОТП Банк».....	65
3.2. Обґрунтування доцільності впровадження заходу з розвитку відповідальних трудових практик АТ «ОТП Банк».....	72
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80
ДОДАТКИ.....	85

ВСТУП

Масштабна фінансова криза 2008 року дала новий поштовх до переосмислення ролі бізнесу в досягненні цілей сталого розвитку і його відповідальності перед суспільством. Необхідність пошуку більш ефективних механізмів управління ризиками, в тому числі соціальними і екологічними, ставить перед бізнесом завдання по інтеграції принципів КСВ в свою діяльність на системному рівні. Це перш за все відноситься до фінансових інститутів, які знаходяться сьогодні в зоні підвищеної уваги як з боку держави, так і громадськості. Сьогодні ми спостерігаємо, як ідеї корпоративної соціальної відповідальності та, зокрема однієї із важливіших її складових: впровадження відповідальних трудових практик, - отримують все велику підтримку і поширення серед національних компаній. Розуміння важливості цього підходу в управлінні персоналом і обумовило актуальність та обрання теми кваліфікаційної роботи.

Розгляд проблеми відповідальності бізнесу в його початковому варіанті меценатства і благодійності знайшла відображення в працях представників ще класичної і неокласичної економічної теорії, наприклад в працях У. Петі, А. Сміта, К. Маркса, А. Маршалла та ін. В даний час можна відзначити вагомі праці таких національних вчених, як Березянко Т.В., Буковинська М.П., Вергун Л.І., Гальчак Х.Р., Колот А.М., Маршавін Ю.М., Ткач К. І. [1-4] та ін., які представляють цінність з позиції визначення сутності соціальної відповідальності підприємства, дослідження ролі людського капіталу в соціальній політиці. Не можна не відзначити і вплив зарубіжних авторів на оцінку соціальної відповідальності бізнесу. У числі зарубіжних дослідників слід відзначити праці А. Керолла, Г. Боуена, Е. Тоффлера, Б. Ханта, Р.Е. Фрімана і ін. [5-8].

Метою дослідження виступає організація та розвиток відповідальних трудових практик на підприємстві.

В зв'язку з цим виникає необхідність постановки та вирішення наступного комплексу завдань:

- дослідження теоретичних та методичних аспектів впровадження концепції відповідальної поведінки підприємств;
- розгляд поняття соціально відповідальної трудової практики;
- вивчення міжнародних чинників впровадження соціально відповідальних трудових практик;
- надання характеристики організаційної та фінансово-господарської діяльності АТ «ОТП Банк»;
- проведення аналізу кадрової політики та шляхів оптимізації кадрового складу в АТ «ОТП Банк»;
- проведення оцінки рівня відповідальності трудових практик АТ «ОТП Банк»;
- . визначення шляху розвитку відповідальних трудових практик АТ «ОТП Банк»;
- обґрунтування доцільності впровадження заходу з розвитку відповідальних трудових практик АТ «ОТП Банк».

Об'єкт дослідження – це процес організації відповідальних трудових практик на АТ «ОТП Банк».

Предмет дослідження – є теоретико-методичні засади та практичні аспекти організації відповідальних трудових практик на АТ «ОТП Банк».

Сферою застосування є господарська діяльність підприємства, на матеріалах якого виконана випускна кваліфікаційна робота.

У роботі використані загальнонаукові та спеціальні методи, які дозволяють системно вирішувати проблемні завдання з обраного напрямку дослідження.

Інформаційною базою виконання даної роботи є праці вітчизняних та зарубіжних вчених, законодавчі акти, накази, розпорядження, а також статистична та бухгалтерська звітність, результати обстежень і опитувань АТ «ОТП Банк».

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Обсяг основного тексту викладено на 87

сторінках. Робота містить 29 таблиці та 5 рисунків. Список використаних джерел налічує 50 найменування. Робота має 2 додатки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО СТАНОВЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Теоретичні та методичні аспекти впровадження концепції відповідальної поведінки підприємств

Зміна факторів середовища функціонування підприємств вимагає втілення у їх діяльність нових концепцій управління. Впровадження практики корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) бізнесу в Україні є надзвичайно актуальним завданням сьогодні, яке спричинене розвитком концептуальних положень ведення діяльності, євроінтеграційними процесами країни; зростанням рівня прозорості українських кордонів для іноземних капіталів та виходом вітчизняного виробника на міжнародні ринки; посиленням вимог з боку споживачів до діяльності підприємств та їх впливу на суспільство та довкілля [1].

З розвитком світової економіки все чіткіше простежується тенденція до переоцінки правил ведення бізнесу. Стратегію збільшення капіталу за рахунок навмисного ігнорування та порушення інтересів інших суб'єктів, підприємства вже практично не використовують, оскільки вона може забезпечити лише короткостроковий успіх. Це знаходить відображення і у появі нових концепцій відповідальної поведінки корпоративного сектору.

Існує безліч визначень поняття «корпоративна соціальна відповідальність» (частіше відомого як CSR: corporate social responsibility) і кожне з них підкреслює та доповнює попереднє, розкриваючи та охоплюючи все нові сторони функціонування підприємства. Найпершим визначенням соціальної відповідальності, на основі якого почали формуватися і всі наступні, є тлумачення, сформульоване Г. Боуеном: соціальна відповідальність бізнесмена полягає в реалізації такої політики, прийнятті таких рішень або додержанні такої лінії поведінки, які були б бажані для

цілей і цінностей суспільства [4]. Організація «Бізнес за соціальну відповідальність» (Business for Social Responsibility) схиляється до того, що корпоративна соціальна відповідальність – це таке ведення бізнесу, що задовольняє чи перевищує етичні, юридичні, комерційні та публічні очікування, які суспільство пов'язує з бізнесом [5]. За визначенням Ф. Котлера корпоративна соціальна відповідальність – це вільний вибір підприємства у сфері зобов'язань покращувати добробут суспільства шляхом реалізації відповідних підходів щодо проведення бізнесу та наданням відповідних корпоративних ресурсів. Компанія сама виступає ініціатором змін та заходів, вона добровільно інтегрує свою основну діяльність з соціальною відповідальністю, сприяючи соціальному, економічному і екологічно стійкому розвитку шляхом посилення позитивного впливу бізнесу на суспільство [6].

Пошук оптимальної структури суспільства, ефективних засобів розвитку, оптимальної політичної та соціально-економічної конструкції світо устрою відбувається на протязі усього існування людства. Теоретики та політики визнають, що поки що ідеальної системи не винайдено. Проте в ринково розвиненому світі склались дві системи впливу на складові внутрішнього та зовнішнього суспільства: ринкова фінансова та соціалізована регуляторна, виразниками якої є відповідно США та Європа [1].

Європейський підхід до формування відносин у суспільстві використав значну кількість соціальних теорій, основні ідеї яких (починаючи від А.Сміта) може бути узагальнено за допомогою постулатів Р. Дарендорфа [3]: конфлікт в суспільстві відбувається з приводу перерозподілу влади. Йдеться про владу економічну, національну, політичну, соціальну.

Узагальнення різноманіття економічних теорій росту, інститутів, суспільного вибору, що покликані сприяти суспільному добробуту дозволило виокремити причини бідності, розквіту, свободи та залежності.

Трансформація регулюючих підходів у стосунках соціуму та підприємства

Засновники підходу	Назва теорії	Інституціональний акцент	Напрямок впливу
Ейсмоглу Д., Джонсон С., Робінсон Дж.А., Норт Д., Валерстайн І.	нова політична економія, нова інституціональна теорія	політичний та економічний опортунізм, контрактний (соціальний та корпоративний) конфлікт	еліти: політична та економічна
Шляйфер А., Д'янков С., Ла Порта Р., Мур Ф., Глезер Е.	компаративна економічна теорія, нова інституціональна теорія	відмінності нормативного регулювання господарських відносин, особливості соціальної структури суспільства та ринкового залучення АПК	економічні класи, соціальні групи
Коуз Р., Демсец Г., Уильямсон О.	нова інституціональна теорія, економіка трансакційних витрат	зростання обсягів виробництва як основа суспільної ефективності	державне управління
Ромер Дж., Пікетті Т., Саез Е., Кругман П., Тоффлер Е.	нова інституціональна теорія, економіка знань	Політичні ідеології, що визначають засоби досягнення добробуту суспільства	ідеї політичних лідерів та партій
Хікс Дж.Р., Ерроу К., Даррендорф Р., Бенуа А.	економіка добробуту та стабільного розвитку	Визначення оптимальної організації економічної системи суспільства, підтримка конкурентної рівноваги за допомогою ринкових та неринкових механізмів,	невидима рука держави

Укладено та систематизовано автором за джерелами [10-14]

Коли мова йде про соціальну відповідальність бізнесу, частіше використовуються наступні визначення:

1. «Соціальна відповідальність бізнесу передбачає певний рівень розвитку підприємства і добровільний відгук на соціальні проблеми суспільства. Цей відгук означає дотримання законодавчо встановлених норм і правил та здійснення діяльності понад цих вимог» [15, с. 166].

2. «Соціальна відповідальність бізнесу розуміється як широке поняття, яке включає комплексну відповідальність ділового партнера, роботодавця, громадянина і учасника соціальних відносин»[16, с. 12].

3. «...передбачає обов'язок менеджменту організації приймати рішення і здійснювати дії, які збільшують рівень добробуту і відповідають інтересам як суспільства, так і самої компанії»[15, с. 57].

В якості основного буде використано, на наш погляд, максимально повне і точне визначення, представлене в Міжнародному стандарті Міжнародної організації по стандартизації (ISO) 26000 «Керівництво з соціальної відповідальності», де говориться:

«Соціальна відповідальність - це відповідальність організації за вплив її рішень і діяльності на суспільство і навколишнє середовище через прозоре і етична поведінка, якої сприяє сталому розвитку, включаючи здоров'я і добробут суспільства; враховує очікування зацікавлених сторін; відповідає законам і узгоджується з міжнародними нормами поведінки».[17]

Широкий спектр визначень існує і щодо поняття «корпоративна соціальна відповідальність »:

1. «Досягнення комерційного успіху шляхами, які засновані на етичних нормах і повазі до людей, спільнот, навколишньому середовищу»[17, с. 3].

2. «Корпоративна соціальна відповідальність - це, по-перше, виконання організаціями соціальних зобов'язань, передбачених законом, і готовність неухильно нести відповідні обов'язкові витрати. По-друге, КСВ - це готовність добровільно нести необов'язкові витрати на соціальні потреби, лише в межах, встановлених податковим, трудовим, екологічним та іншим законодавством, виходячи не з вимог закону, а по моральних, етичних міркувань»[5, с. 35].

3. «Це система добровільних взаємовідносин між працівником, роботодавцем і суспільством, спрямована на вдосконалення соціальної стабільності в трудовому колективі і навколишньому співтоваристві,

розвиток соціальної і природоохоронної діяльності на національному та міжнародному рівнях »[6, с. 11].

В академічних словниках тлумачення цих термінів відсутня, але існує велика кількість посібників з корпоративного волонтерства, документів його регламентують, в яких використовуються такі визначення:

- «... будь-які дії роботодавця, спрямовані на заохочення і підтримку діяльності співробітників в місцевих громадах на безоплатній основі »[18];

- «... в класичному розумінні - це програма, що дає можливість співробітникам інвестувати свої робочі години, свої інтелектуальні можливості або фінансові кошти в соціально значущі проекти »;

- «... це діяльність компаній, які схвалюють добровільну роботу співробітників на благо суспільства і створюють для цього умовля ».

Таблиця 1.2

Класифікація видів соціальної відповідальності підприємства

За напрямом	За методом здійснення	За рівнем усвідомлення
<p><i>Внутрішня</i> Реалізується шляхом підвищення рівня добробуту працівників організації. Може приймати різні форми: влаштування дітей співробітників організації в дитячі сади, добровільне страхування життя і здоров'я співробітників організації, відсутність дискримінаційних складових при прийомі на роботу і просуванні по кар'єрних сходах, орієнтація на принципи рівності статей і т. д. При цьому організація може розраховувати на підвищення лояльності до неї з боку своїх співробітників. За рівнем усвідомленості зовнішня і внутрішня соціальна відповідальність може бути як усвідомленою, так і неусвідомленою.</p>	<p><i>Постійна.</i> Соціально-орієнтовані програми і проекти є невід'ємною частиною місії організації і прописані в установчих та інших документах. Як правило, такі організації вибирають одне або кілька напрямків своєї соціальної роботи та цілеспрямовано займаються ними (наприклад, допомога організаціям, що спеціалізуються на лікуванні рідкісних захворювань, екологічним організаціям). Така соціально відповідальна діяльність, як правило, стає частиною іміджу компанії і завжди є усвідомленою.</p>	<p><i>Усвідомлена.</i> Організація (підприємство) розуміє свою місію соціально відповідального суб'єкта господарської діяльності. Виконання соціально-відповідальних програм враховується при розробці стратегічних і тактичних завдань організації (підприємства). Ознаками усвідомленості СВБ є:</p> <ul style="list-style-type: none"> - наявність розробленої програми соціальної відповідальності з чітким планом, який включає проект заходів з термінами та відповідальними за його виконання особами; - наявність посадових обов'язків у одного або декількох співробітників по реалізації програми СВ; - проведення щорічних звітних заходів з підбиття підсумків про виконану

		<p>роботі по реалізації СВ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - медійний супровід реалізованої програми; - наявність корпоративного етичного кодексу з прописаними в ньому загальними цінностями, що розділяються всіма співробітниками щодо принципів СВ; - укладання договорів з органами виконавчої та законодавчої влади про співробітництві в сфері реалізації СВ-програм; - наявність окремої статті витрат у річному бюджеті організації; - окремий ознака - використання в роботі принципів прозорості. <p>Згідно «Керівництва з соціальної відповідальності» ISO-26000, прозорість має на увазі, що організації слід розкривати в зрозумілій, точної і повної формі і в розумній і достатньою мірою політику, рішення та діяльність, за які вона несе відповідальність.</p>
<p><i>Зовнішня.</i> Організація (підприємство) виконують соціально відповідальні програми, спрямовані на поліпшення умов життя і побуту абсолютно не мають відношення до неї людей. Реалізується у вигляді благодійних пожертв, спонсорської допомоги та т. д. При це організація може отримувати «віддачу» у вигляді додаткової реклами, проте це не є для неї самоціллю. При зовнішньої спрямованості організації ведуть соціальний діалог, що, згідно з визначенням Міжнародної організації праці, включає в себе всі</p>	<p><i>Періодична.</i> Здійснюється в певні проміжки часу або конкретні дати. Наприклад, спрямування частини прибутку організації на благодійність після підведення підсумків фінансового року. Як правило, виражається в відрахуванні певного відсотка прибутку від операційної діяльності. При цьому організації часто змінюють напрямки своєї соціальної діяльності, прагнучи до максимального поліпшення іміджу своєї організації при мінімізації витрат.</p>	<p><i>Неусвідомлена.</i> Організація (підприємство) виконує соціальне навантаження, проте це не прописано в задачах організації та виконання таких програм носить скоріше випадковий характер, не відбитий в офіційній місії організації (приклад - зниження вартості ремонту дитячого садка, однак таке зниження було викликано бажанням виграти аукціон, а не виконанням соціального навантаження). Ознаками неусвідомленої соціальної відповідальності є:</p> <ul style="list-style-type: none"> - спонтанність проведених заходів щодо соціальної відповідальності;

<p>форми і види переговорів між представниками державної влади, роботодавцями та співвласниками компаній з метою обговорення соціально значущих питань, що становлять інтерес для кожної зі сторін.</p>		<p>- відсутність спеціальних співробітників, що займаються питаннями соціального відповідальності; - відсутність внутрішньо фірмових (локальних) документів, що відносяться до соціальної відповідальності.</p>
	<p><i>Нерегулярна.</i> У більшості випадків це адресна діяльність, спрямована на усунення наслідків будь-якого резонансного події</p>	

Укладено за джерелом [19]

Організація соціально відповідальної діяльності включає в себе розподіл обов'язків між співробітниками організації та відділами. У нашому випадку делегування повноважень, пов'язаних з реалізацією заходів соціально відповідальної поведінки, буде здійснюватися в залежності від обраних на попередньому етапі напрямків діяльності. Якщо обрана внутрішня соціальної відповідальності, то обов'язковим є участь кадрового одягла і т. ін. На цьому ж етапі здійснюється розробка локальних документів (посадових інструкцій, форм звітності та ін.), що регламентують реалізацію соціальної відповідальності.

Мотивація в запропонованій системі менеджменту спрямована на зацікавлені сторони, а саме: особа або групу осіб, зацікавлених в будь-яких рішеннях або діяльності організації, учасники соціального діалогу.

В якості основного стимулюючого фактора можуть виступати соціальні дивіденди від соціальних інвестицій. Контроль може здійснюватися шляхом співвіднесення виконаних цілей з поставленими. При цьому важливе значення матиме запланована спрямованість соціальної діяльності:

якщо мова йде не стільки про справжню соціальної діяльності, скільки про рекламу організації,

виконання поставлених завдань може визначатися збільшенням клієнтської бази.

На завершальному етапі координації встановлюються структурно-логічні зв'язки між поставленими завданнями і отриманими результатами. На виході готується звіт про виконання, в якому обов'язково повинні міститися рекомендації щодо продовження (ліквідації) даного напрямку діяльності.

Соціальна відповідальність розглядається на рівні підприємства та державної політики, хоча і розбіжності в тлумаченні зберігаються. А.М.Гриненко [34] ...розглядає соціальну відповідальність бізнесу як інструмент формування нової соціальної політики підприємства, втілений у такі заходи: соціальне страхування, соціальні виплати і компенсації, створення робочих місць, гідна заробітна плата, відповідальність перед громадськістю та споживачами, соціальне партнерство [4].

З метою винайдення оптимального підходу стосунки з корпоративним сектором у контексті формування відносин з групами впливу [7]. І.Б.Олексів пропонує концепцію вибору та узгодження інтересів українських підприємств.

Усе частіше з'являються роботи, що обґрунтовують економічну ефективність соціально орієнтованого менеджменту на підприємстві економіко-екологічної точки зору [7]. О.М.Дзюба, В.П.Зюзіна пропонують оцінювати ефективність КСВ практик в управлінні персоналом підприємства [6,7] через показники GRI.

1.2. Поняття соціально відповідальної трудової практики

Науковці зазначають, що для дослідження підходів до розвитку соціальної відповідальності підприємства щодо розвитку людського капіталу необхідно вдосконалити концепцію управління людським капіталом. Логічна схема, що відображає взаємозв'язок стратегічного управління людським

капіталом підприємства та концепції соціальної відповідальності підприємств, спрямованої на збільшення ефективності людського капіталу, приведена на рис.1.1.

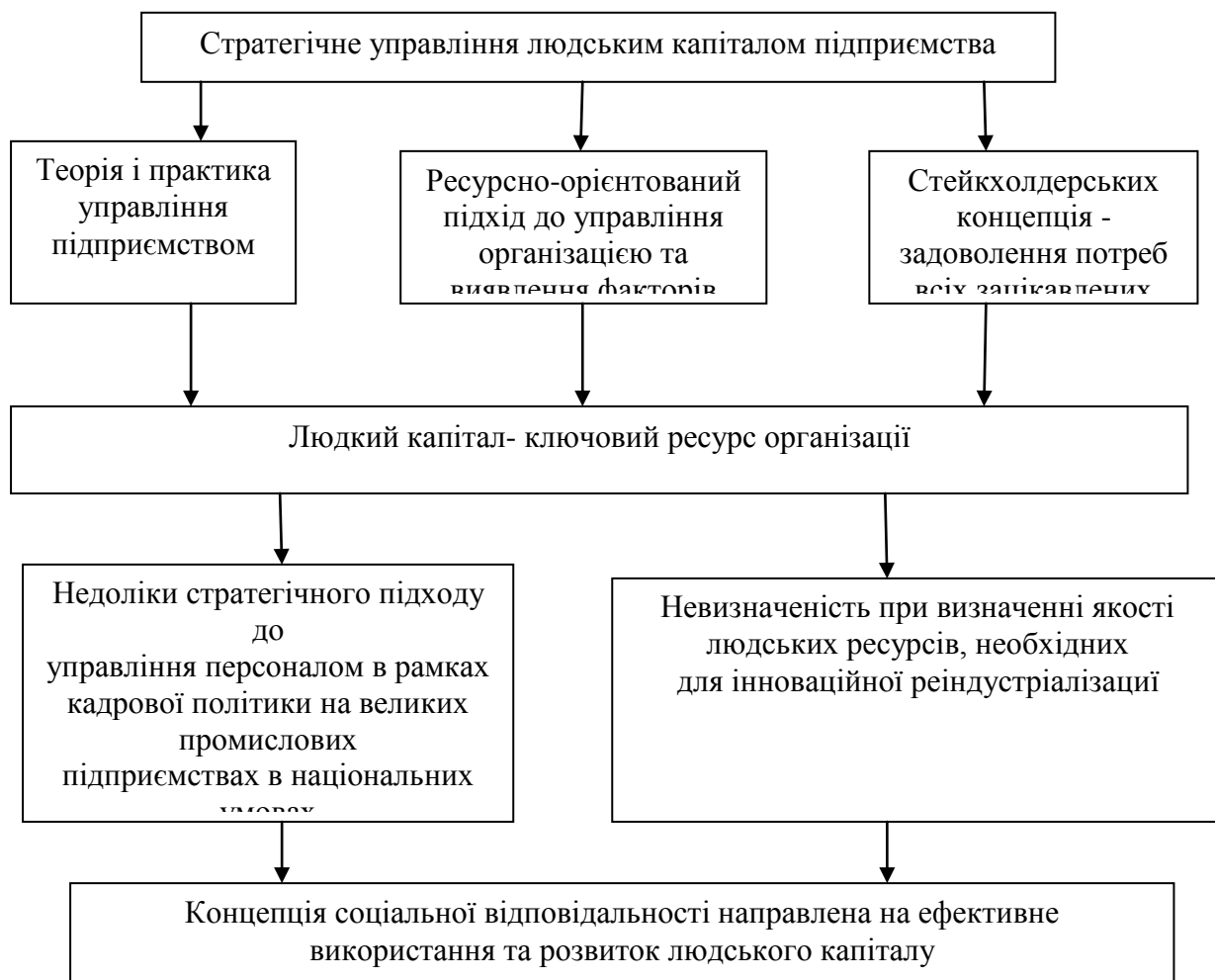


Рис.1.1. Взаємозв'язок концепції людського капіталу та концепції соціальної відповідальності [20]

Новий стратегічний підхід пропонує зовсім іншу перспективу управління людськими ресурсами, то на зміну технічного підходу до управління персоналом, коли підприємство розглядається як організація, що розвиває свою діяльність у соціальній інституційне середовище, головною зацікавленою стороною в якій є акціонер, приходить стратегічна перспектива [20]. Стратегічний підхід полягає в активізації кілька більш ризикованих з

точки зору традиційного підходу інноваційних процесів всередині організації, які підвищують конкурентоспроможність організації, але в той же час підвищують невизначеність [20, с. 172]. якщо технічний підхід включав такі інструменти, як набір, відбір, вимір ефективності персоналу, навчання та управління винагородами, то стратегічний більшою мірою сфокусований на проектуванні командної роботи, підвищення гнучкості робочої сили, децентралізації управління та управлінні талантами з метою здійснення конкурентних стратегій [20].

В межах впровадження корпоративної соціальної відповідальності в трудові практики дослідниками виокремлено три етапи її реалізації [21]:

I етап - оцінка ефективності на основі динаміки витрат на внутрішні і зовнішні соціальні інвестиції, соціальне партнерство;

II етап - виявлення середніх показників по основних напрямках (векторах) соціальних інвестицій і соціального партнерства. Причому бажаний вихід до таких показників з урахуванням регіональних і галузевих особливостей ділової активності і соціального розвитку;

III етап - виявлення цільових нормативів і розробка механізму їх уточнення і розвитку на основі процедури вироблення, прийняття і забезпечення реалізації соціального замовлення на рішення пріоритетних проблем соціального розвитку.

На першому етапі застосовується система показників, що характеризують соціальні інвестиції та соціальне партнерство, інтегрованих в залежності від двох факторів. По-перше, в залежності від напрямку відповідних витрат (внутрішні та зовнішні).

Науковці розрізняють чотири основні групи показників ефективності соціальних інвестицій та соціального партнерства [21]:

- «Турбота» - внутрішні соціальні інвестиції, які оцінюються з соціальної позиції: соціальні інвестиції в людський капітал, включаючи витрати на зростання компетентності працівників, охорону їх праці і здоров'я, розвиток корпоративної культури;

- «Сумлінність» - внутрішні інвестиції, які оцінюються з позицій самого бізнесу: соціальні інвестиції в розвиток відносин зі споживачами, партнерами, інвесторами, кредиторами, конкурентами;

- «Причетність» - зовнішні соціальні інвестиції, які оцінюються з позицій зовнішнього соціального середовища: соціальні інвестиції в розвиток матеріальної середовища (екологія, благоустрій, ЖКГ), а також соціальне і гуманітарний розвиток (охорона здоров'я, культура і мистецтво, освіту, конфесійна діяльність, спорт, здоровий спосіб життя і т.п.);

- «Успіх» - зовнішні соціальні інвестиції та соціальне партнерство, оцінювані з точки зору бізнесу: зростання його популярності, визнання і поваги, стабільність і розвиток підсумкових економічних показників.

Компанії використовують різні документи для закріплення стратегії в області КСВ [22].

2-я група - система обліку соціальних заходів. Дана група передбачає врахування за чотирма позиціями [22]:

- наявність щорічних фінансових звітів у відповідності до міжнародних стандартів (уніфікація і стандартизація фінансової інформації);

- впровадження міжнародних стандартів соціальної звітності;

- оцінка ефективності здійснюваних соціальних інвестицій (забезпечення зворотного зв'язку між інвестором і соціальними інвестиціями);

- приклади соціальних програм (інформування громадськості з метою передачі позитивного досвіду, самореклами і просування репутації та іміджу компанії).

3-тя група - комплексність здійснюваних соціальних інвестицій. Дана група передбачає врахування за п'ятьма напрямками витрат [22]:

- розвиток персоналу компанії;

- охорона здоров'я і праці персоналу;

- природоохоронна діяльність і ресурсозбереження;

- підтримання добросовісної ділової практики;

- розвиток місцевої громади.

Показник відповідальності перед власним персоналом буде визначатися такими факторами, як вкладення бізнесу в навчання персоналу (підготовки та перепідготовки), забезпечення належного захисту від професійних захворювань, забезпечення певного рівня (якості) життя працівників, тобто [23]:

$$\text{Котв.п} = (\text{коб} + \text{кп.з} + 21\text{г.ур.ж}) / 3, \quad (1.1)$$

де коб - показник, що характеризує частку працівників, які пройшли навчання за рахунок підприємства;

кп.з - показник, що характеризує частку професійних захворювань в загальній кількості випадків захворювань працівників;

кг.ур.ж - показник гарантованості певного рівня життя працюючих на даному підприємстві.

При визначенні коб можуть бути розглянуті такі чинники, як число працівників:

- які пройшли підготовку та перепідготовку на самому підприємстві;
- навчаються з відривом від виробництва за свій рахунок;
- навчаються за рахунок коштів підприємства;
- пройшли різні рівні підготовки та перепідготовки - коледжі, курси, вузівська і післявузівська підготовка і т.д.

Показник, що характеризує частку професійних захворювань, визначається за формулою [23]

$$\text{кп.з} = \text{Чп.з} / \text{Чз}$$

,

де Чп.з - число випадків професійних захворювань і їх загострень;

Чз - загальне число захворювань співробітників за оцінюваний період.

Показник гарантованості певного рівня життя може бути визначений як відношення середньої заробітної плати працівників до середньої заробітної плати по регіону [23].

Спектр факторів, що впливають на показник відповідальності перед власним персоналом, може бути ще розширений і доповнений, наприклад, наступними факторами [23]:

- задоволеність працею (показник числа звільнень в співвідношенні з числом працівників на початок періоду);
- забезпечення соціальним пакетом;
- доступність санаторного лікування та відпочинку в оздоровчих закладах;
- ступінь гарантованості кар'єрного росту для співробітників;
- наявність місць в дошкільних установах підприємства у відношенні до загальної кількості дітей співробітників, які потребують місць в дитячих садах;
- виділення матеріальної допомоги співробітникам і пенсіонерам підприємства і т.д.

Особливе місце в механізмі регулювання соціально-трудоких відносин посідають інструменти регулювання, які на всіх рівнях економічних відносин передбачають угоди і договори, націлені на узгодження інтересів суб'єктів відносин праці: на державному рівні – соціально-економічними програмами, спрямованими на регулювання зайнятості, соціального захисту працівників, основ оплати праці, розвиток науки і освіти, розширення купівельної спроможності населення; на рівні роботодавців – програми формування оплати праці найманих працівників, розвитку персоналу, мотивування саморозвитку персоналу, соціальні пакети і соціальні програми, спрямовані на підвищення відповідальності найманих працівників.

Слід зазначити, що освіта відіграє особливу роль в розвитку трудових відносин. Саме вона забезпечує кваліфікацію працівників, готує спеціалістів високого рівня, закладає основи людського капіталу. Реалізація цього аспекту формування відповідальності державного рівня потребує адекватного бюджетного фінансування на утримання освітніх закладів; формування оптимальних механізмів змішаного фінансування професійно-

технічної і вищої освіти шляхом об'єднання коштів держави, місцевих бюджетів, коштів економічних суб'єктів, зацікавлених висококваліфікованими працівниками, спеціалістами, професіоналами, а також коштів фізичних осіб [23].

Для вирішення цих завдань необхідно використовувати такі економічні механізми як пріоритетне фінансування освітніх установ і забезпечення підготовки висококваліфікованої робочої сили відповідно до сучасних вимог виробництва; забезпечення соціальних гарантій випускникам середніх і вищих навчальних закладів і допомога при їхньому працевлаштуванні.

Реалізація соціальних пакетів та соціальних програм на підприємствах є одним з інструментів формування соціально-економічної відповідальності працівників. Основою відповідальної поведінки працівника в системі трудових відносин виступає його мотивація до праці, можливість реалізації власного трудового потенціалу, що потребує створення для цього умов з боку держави і роботодавців.

Регулювання трудових відносин має здійснюватись із застосуванням контролю за діяльністю суб'єктів. Для проведення контролю трудових відносин доцільно застосовувати аналітичний метод, суть якого полягає в необхідності аналізу звітів суб'єктів щодо виконання соціально-економічної політики у сфері праці на рівні працівника, роботодавця і держави.

Для впровадження механізму регулювання соціально-трудова відносин на засадах відповідальності запропоновано такі інструменти: на державному рівні – соціально-економічні програми, спрямовані на регулювання зайнятості, соціального захисту працівників, основ оплати праці, розвиток науки і освіти, розширення купівельної спроможності населення; на рівні роботодавців – програми формування оплати праці найманих працівників, розвитку персоналу, мотивування саморозвитку персоналу, соціальні пакети і соціальні програми, спрямовані на підвищення відповідальності найманих працівників.

1.3. Міжнародні чинники впровадження соціально відповідальних трудових практик

Суспільство очікує дотримання норм на основі добровільності, але не заперечує і використання методів примусу та санкцій. За визначенням Д.Норта, норма розцінюється не як м'яка рекомендація, а як вимога.

Західноєвропейський інституціоналізм на відміну від американського, що потужно використовує математичний апарат, наголошує на ролі традицій, культурних норм, правил, як передумови раціональної поведінки.

Кожному уряду належить першочергова роль та кінцева відповідальність у справі забезпечення соціального прогресу та добробуту його народу, планування засобів, шляхів розвитку, як частини всесвітніх планів розвитку. Практично, це є не що інше як побудова соціалізованої держави, або її варіації - держави добробуту.

Регуляторні можливості держави у таких умовах зосереджено на використанні стандартних процедур макроекономічного регулювання маржиналістської екстенсивної економіки. При цьому підвищуються чинники соціальної компенсації – оплата праці, транзитивних та соціальних послуг. Результат регулювання проявляється у ревальвації національної валюти. Інший доступний державний варіант нормування – «заморожування заробітної плати», що означає стабілізацію ціни неторгуемого продукту.

Свого роду мейнстрім у теоріях соціальної відповідальності запропонував А.Керолл [24] , який розглядав відповідність поведінки компанії за принципом ієрархії :

- філантропія;
- етична відповідальність;
- правова відповідальність;
- економічна відповідальність.

В роботах К. Девіса та Дж. Мак Гуїра наголошено, що той хто має владу, той і несе відповідальність, при цьому економічна влада асоціюється із

корпоративним сектором. «Корпорація має не лише економічні та юридичні зобов'язання, а й несе таку відповідальність перед суспільством, яка виходить за їх межі» [4].

На сьогоднішній день використовуються декілька визначень поняття «корпоративна соціальна відповідальність» (КСВ). В Зеленій книзі з КСВ Єврокомісії зазначено корпоративна соціальна відповідальність – це «концепція, згідно з якою компанії інтегрують соціальні та екологічні питання у свою комерційну діяльність та взаємодію із заінтересованими сторонами на добровільній основі» [25].

З початку нового століття принципи КСВ було впроваджено у економічну політику багатьох європейських країн. В законодавстві Бельгії, Німеччини та Великобританії врахування екологічних та соціальних індикаторів є обов'язковим для прийняття рішень про інвестування інституціональними інвесторами: пенсійними фондами, суспільними організаціями та неприбутковими фондами. Данія, Фінляндія, Швеція та Франція запровадили обов'язковість не фінансового звітування великих компаній: «відзвітуй або поясни» [26] . «КСВ лежить в основі цілей Європейської Стратегії 2020 ... і пропонує перелік цінностей, на основі яких можна побудувати більш згуртоване суспільство і здійснити перехід до сталої економічної системи» [27].

Принципи соціальної відповідальності бізнесу реалізуються в чотирьох напрямках: дотримання прав людини, трудових відносинах, збереження навколишнього середовища, боротьби з корупцією .

У загальному вигляді система зв'язків корпоративної суспільної відповідальності налічуватиме наступні шаблі: Глобальний договір, гуманістичні обов'язки компаній, принципи Угоди трудової політики МОТ, рекомендації Організації економічного співробітництва та розвитку для транснаціональних корпорацій (OECD Guidelines for Multinational Enterprises), врахування показників стійкого розвитку по звітності (GRI Sustainability Reporting Guidelines); стандарти звітності AA 1000 Інституту

соціальної та етичної звітності (Institute of Social and Ethical Accountability); формування системи національного стабільного розвитку; суспільна відповідальність (Social Accountability 8000); деякі корпоративні стандарти (ISO 14001) та Акт Сарбейнза-Оксли, принципи Саллівана та Тернбула.

В Європі прийнято методи соціального моніторингу, соціального, органічного та екологічного маркування, які стали складовою частиною КСВ практик. Вимоги КСВ впроваджено в інструменти вибору інвестиційних рішень, тендерних та державних закупівель. КСВ перетворено у Європі на державну економічну політику. За участі зацікавлених груп, стейкхолдерів, представників різних країн та Міжнародної організації із стандартизації створено та затверджено у 2011 році міжнародний стандарт «Керівництво із соціальної відповідальності» ISO 26000 [28-31]. Стандарт призначений для використання усіма типами компаній. Мета ЄС – стати лідером у просуванні КСВ у світі.

Проте, слід зазначити що існує декілька підходів до КСВ практики, відмінності яких накладають корективи на методи впровадження соціально орієнтованих принципів у економічні реалії .

Перший із них пов'язаний із американським трактуванням КСВ як філантропічної та добровільної діяльності у вузькопрактичному контексті: як частина маркетингових засобів просування та іміджевої політики сприяння бізнес-діяльності компанії. В цьому сенсі КСВ використовується як засіб отримання прибутку, переваг, вигоди від недопущення страхових випадків, спротиву громади, конфлікту між суспільством та бізнесом. В цьому значенні засоби КСВ набувають значення «придбання прихильності», «покупки лояльності» або «широкої непрямой корупційної діяльності». Головним аргументом на користь такого визначення є переведення акту філантропії у ранг бізнес-стратегії забезпечення лояльності цільової аудиторії.

Другий підхід до КСВ ґрунтується на ідеології суспільства, моральних та культурних цінностях. Діяльність компаній у руслі цього напрямку не пов'язана із добродійністю, благодійництвом та меценатством, а є формою

усвідомлення відповідальності за результати діяльності в рамках національного суспільства. Мета впровадження КСВ практик полягає у формуванні спільних інтересів суспільства, громади, підприємства у підвищенні конкурентоспроможності національної спільноти, отримання міжнародних дивідендів у вигляді стабільної зовнішньої ситуації, акумуляції внутрішніх ресурсів для розвитку усього суспільства через збільшення прибутковості тих компаній, які ідентифікують себе як частину нації. В політичному сенсі суспільство реалізує свою владу шляхом надання компанії повноважень виконавця суспільних та соціальних завдань. Вирішується означене завдання шляхом контролю з боку зацікавлених сторін за дотриманням процедур та правил.

У міжнародній практиці використовується набір інструментів оцінки соціальної відповідальності бізнесу: соціальні звіти і соціальні рейтинги. Вперше проект соціальної звітності перед суспільством був запроваджений на початку 90-х років поряд таких компаній, як «The Body Shop», «Ben & Jerry's» і «Van City». Методологія розроблена в Великобританії, і сьогодні цей процес використовують все більше і більше міжнародних компаній - від британської «Camelot» (розповсюджувач національної лотереї) до транснаціонального нафтового концерну «Shell». Соціальні звіти публікують «British Petroleum», «British Telecom», «GlaxoSmithKline», «Unilever».

На даний момент основними засобами рейтингової оцінки соціальної відповідальності в світовій практиці є індекси, розраховані за методом експертних оцінок соціальної відповідальності компанії або по окремому показнику [21], наприклад, обсягом соціальних інвестицій.

У світовій практиці соціальні індекси діляться на дві групи [22]:

1. Фондові індекси соціальної відповідальності

Призначення соціальних фондових індексів - забезпечити прийняття рішень в рамках соціально відповідального інвестування.

Цей вид інвестування відрізняється високими темпами розвитку в США, Європі і в ряді країн, де законодавство вимагає від пенсійних фондів

розкривати інформацію про те, як вони враховують соціальні та екологічні фактори при інвестуванні. Для інвестиційного портфеля відбираються цінні папери тільки тих компаній, які відповідають заданим соціальними критеріями.

Найвідоміший з фондових індексів соціальної відповідальності - Domini Social Index 400 (DSI 400) - зважений за капіталізацією індекс 400 компаній, відібраних за допомогою соціальних і екологічних критеріїв. Інші відомі індекси – FTSE 4 Good, Dow Jones Sustainability Index.

2. нефондова індекси соціальної відповідальності

Нефондова індекси ґрунтуються на оцінці діяльності компанії різними групами зацікавлених сторін. Для розрахунку індексів використовується як публічна, так і внутрішня інформація про компанію, проводяться опитування всіх зацікавлених сторін.

Приклад - Індекс Корпоративної Філантропії (Corporate Philanthropy Index, далі по тексту - CPI), розроблений Walker Information під егідою Ради Фондів (США) [26]. Метод ґрунтується на оцінці діяльності компанії різними групами зацікавлених сторін [24].

Соціальний індекс, розроблений Міністерством соціальної політики Данії в 2007 році (Social Index, далі - SI) [27]. Індекс дозволяє оцінити ступінь соціальної відповідальності компанії, в якій пріоритетне увага приділяється кадровій політиці, соціальних програмах і подолання різних форм дискримінації на робочому місці. Індекс SI дозволяє показати ступінь відповідальності компанії по відношенню до співробітників і «зовнішнім» групам зацікавлених сторін.

В липні 2013 р. було прийнято «Принципи високого рівня ОЄСР та G-20 щодо довгострокового фінансування інвестицій для інституціональних інвесторів». В якості останніх визначено пенсійні фонди, страхові компанії та суверенні фонди. Вважається, що саме їх зростання призвело до трансформацій у фінансовій системі.

Сучасні політики та принципи ОЕСР та G-20

Програма розвитку	Засоби досягнення та завдання
Забезпечення продовольчої безпеки	Якісне харчування, стійке виробництво, зростання продуктивності праці в АПК, увага до продуктивності дрібних фермерських господарств, гендерна рівність як запорука зростання потенціалу продуктивності, створення робочих місць особливо у сільській місцевості, підвищення транспарентності, ефективність ринків розглядається як зменшення втрат продовольства та недопущення забруднення, а також поліпшення харчування усіх верств населення. Демонструвати лідерство та скоординований, інтегрований та довгостроковий підхід до взаємодії у вказаних напрямках
Забезпечення продовольством в умовах швидкої урбанізації	Огляд ключових напрямків зростання економіки та створення робочих місць у сфері продовольчої безпеки та харчування (особлива увага до країн низьких статків)
Господарський порядок	Розповсюдження кращих практик у сфері продуктової безпеки та харчування Моніторинг виконання обов'язків: - формування продовольчих резервів та доступу до гуманітарних поставок; - відповідальні інвестиції у сільське господарство; - управління ризиками у сільському господарстві; - забезпечення харчуванням дітей до 1000-ї доби життя
Глобальне партнерство щодо розширення доступу до фінансових послуг	Угода по фінансуванню малих та середніх підприємств (SME Finance Compact) Програма взаємної освіти (G20 Peer Learning Program)
Інфраструктура - головне джерело економічного росту	Розвиток приватно-державного партнерства
Подолання недостатності навичок працевлаштування	Забезпечення набуття базових навичок та кваліфікації Обмін кращими практиками Інноваційні підходи до освіти на базі державної політики працевлаштування та участі приватного сектору
Мобілізація внутрішніх ресурсів	Боротьба з позазаконними фінансовими потоками та корупцією Викорінення бідності, інвестиції у соціальну інфраструктуру Чітка макроекономічна політика, посилення податкових служб (Global Forum on Transparency and Exchange of Information for Tax Purposes), двосторонні програми Податкові інспектори без кордонів (Tax Inspectors Without Borders) – протидія розмивання бази оподаткування та переміщення прибутку

Укладено за джерелом [1]

З метою нормалізації світової економіки та подолання негативних процесів у фінансовому секторі визнано за необхідне активувати у всіх сферах Принципи корпоративного управління ОЕСР, Основні принципи

ОЄСР по управлінню державно-приватним партнерством, дотримуватись Декларації ОЄСР щодо «зеленого» зростання та інш.[1]

ОЄСР запропоновано перелік показників для оцінки рівня відповідальності соціальних та трудових практик компаній.

Таблиця 1.4

Напрямки оцінки відповідності діяльності корпоративного сектору за вимогами ОЄСР

Принципи	Напрямок впливу на корпоративний сектор	Виконавець
Принцип 1 Умови для довгострокового інвестування	Узгодженість політичних цілей, ефективне регулювання бізнесу, створення робочих місць, підвищення рівня життя, конкурентоспроможність, «зелений» ріст, прозорість, справедливість, нагляд	Національний уряд
Принцип 2 Розвиток заощаджень та інституційних інвесторів	Підвищення прозорості винагород, сприяння конкуренції, зменшення стимулів для маржинального росту	
Принцип 3 Управління інституційними інвесторами	Виявлення екологічних, соціальних та корпоративних ризиків управління	Керівний орган інституційного інвестора
	Виявлення конфлікту інтересів	Органи нагляду та контролю
	Контроль механізму корпоративного управління, агентських відносин та винагород по усьому ланцюгу інвестування	
Принцип 4 Фінансове регулювання, податки, вартість	Укріплення наглядових та контрольних функцій	Уряди
Принцип 5 Механізми фінансування та співробітництво інвесторів	Державне втручання в діяльність інституціональних інвесторів відбувається на основі недоліків ринку та оцінки соціально-економічного та екологічного впливу	Наглядові органи, національні уряди
	Сприятливе політичне середовище	
Принцип 6 Інвестиційні обмеження	Полегшення контролю наглядових органів, стимулювання інвесторів до розширеної звітності	Наглядові органи, національні уряди
Принцип 7 Обмін та розкриття інформації		
Принцип 8 Фінансова освіта, захист прав споживачів		

Укладено автором за джерелом [1]

В австралійському Брісбені (14.11.2014 р.) основною темою регулювання діяльності корпоративного сектору з метою досягнення суспільного розвитку були напрямки антиофшорного законодавства, які має бути впроваджено у всіх країнах ринкової спільноти. Підтверджений курс на відмову від ліберального ставлення до фінансових інститутів на користь державних регуляторних важелів підтримки зростання (Базель III та закони Додд-Франка, і як наслідок створення навіть у ліберальних США у 2010 р. Ради по нагляду за фінансовою стабільністю - Financial Stability Oversight Council, FSOC) [29].

Основою нового алгоритму ринкового устрою є регулювання через впорядкування та контроль діяльності фінансового ринку. При цьому інструментом досягнення макроекономічної стабільності визнано державне управління в напрямку подолання провалів ринку. Головним центром уваги в новому регулюванні обрано забезпечення вирішення соціальних проблем через працевзабезпечення.

За попередніми підрахунками майже 2/3 усіх трансграничних операцій здійснено між компаніями однієї групи: тобто в межах пов'язаних фірм олігопольного ядра [33]. Саме тому акцент регулювання поставлено на посиленні нагляду у фінансовій сфері, за рахунок чого має бути досягнуто впорядкування поведінки корпоративного сектору в інших напрямках діяльності. Позитивна практика в цьому напрямку дозволила отримати в Колумбії, Кенії, Руанді, В'єтнамі та Гані 76% додаткових надходжень [1].

Практично на всіх зібраннях різних форматів (G-7, G-8, G-20) *джерелом ринкових дисбалансів визнано недосконалість та спекулятивний характер фінансової системи* (переливи спекулятивного капіталу, протиріччя між національними політиками країн-виробників валют та, відповідно, країн-користувачів, а також фінансових донорів та позичальників).

В європейській практиці коригування поведінки та діяльності корпоративного сектору досягається на рівні спільних та національних

політик з дуже прискіпливою деталізацією бажаних напрямків впливу в секторах діяльності та галузях господарства.

В багатьох країнах ЄС корпоративну соціальну відповідальність включено до головних політик та принципів державного управління, наприклад у Данії, Фінляндії, Швеції та Франції, а деякі країни покладаються на сумлінне ставлення компаній, як то у Словенії, Греції, Ірландії та Нідерландах. Близько 50 міждержавних та міжнародних організацій, в тому числі МОП, ООН, СБ та інш. включили принципи КСВ до своїх резолюцій як ініціативу, яку компанії підтримують на добровільних засадах [1].

Європейська конфедерація об'єднань директорів (escoDa) та Об'єднання директорів та компаній Бельгії (GUBERNA) пропонують наступний підхід: «Якщо компанія намагається бути більш професійною та життєздатною у своїй діяльності, вона потребує більш серйозного ставлення до питань управління... Ефективне корпоративне управління повинне створити для ради та керівництва належні стимули для досягнення поставлених цілей в інтересах компанії та її акціонерів й сприяти здійсненню ефективного моніторингу». Шляхом реалізації належного управління визнано прозорість поведінки менеджменту та стейкхолдерів [1].

У свою чергу, засобом забезпечення ринкової ефективності корпоративного підприємства обрано професійне управління персоналом. В таких умовах, у багатьох Кодексах, особливо Великобританії та членів Євросоюзу, в корпоративному управлінні з'являється додаткова акцентуація: корпоративне управління визнає необхідним для забезпечення ефективності безконфліктне управління людьми, їх талантами, забезпечення розуміння директорами своїх моральних обов'язків перед суспільством та персоналом, включаючи персональну відповідальність. Доречи, ключовою відповідальністю ради є забезпечення високих стандартів професійної та етичної поведінки. У багатьох європейських країнах директори регулярно підвищують свій професійний рівень у процесі участі у спеціальних сертифікаційних програмах, які забезпечують обізнаність з питань етики,

дисципліни та безконфліктного управління. Із зростанням компанії ці стандарти має бути відображено у Кодексі поведінки, що має бути обговорений при прийнятті на роботу. Норми кодексу є критеріями оцінки при порушенні дисципліни та призначенні бонусів.

У свою чергу, МОП рекомендує виокремити категорії ключовий співробітник (для працівників) та ключова особа (для керівників) у процесі побудови системи стимулювання та заохочення.

Таблиця 1.5

Пріоритетні відповідальні трудові практики компаній

Напрямок	Вид соціально-відповідальної практики
Відповідальні практики по відношенню до персоналу	<p>Застосування прозорих процедур прийому на роботу, підвищення на посаді і оплати праці, а також трудових відносин</p> <ul style="list-style-type: none"> • Охорона праці та забезпечення безпеки на робочому місці • Програми навчання і підвищення кваліфікації персоналу • Додаткові соціальні пільги та гарантії (медичні, пенсійні та житлові програми, санаторно-курортне лікування тощо) • Дотримання прав співробітників на свободу об'єднань і ведення колективних переговорів • Відсутність дискримінації і створення рівних можливостей для всіх співробітників незалежно від раси, статі, релігії, національного або соціального походження, політичних уподобань, віку і т.д. • Формування корпоративної культури та створення нематеріальних стимулів для співробітників • Дотримання балансу між робочими обов'язками і особистим життям співробітників
Благодійність та волонтерство	<ul style="list-style-type: none"> • Реалізація та підтримка соціально значущих програм і проектів, спрямованих на захист уразливих груп населення і формування сприятливого соціальної і культурного середовища • Формування системи, стимулюючої співробітників на участь у волонтерській діяльності
Призначення відповідального за дотримання та впровадження КСВ	<ul style="list-style-type: none"> • Створення системи стимулів і заохочення для співробітників всіх рівнів, які активно просувають і використовують принципи КСВ в своїй роботі, досягають планованих результатів і т.д. <p>Формування в компанії спеціального підрозділу (відділу, департаменту і т.д.), що займається питаннями КСВ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Включення в посадові обов'язки ності співробітників інших підрозділів положень, пов'язаних з діяльністю в області КСВ • Створення робочих груп у складі представників підрозділів компанії за окремими пріоритетності напрямків КСВ і т.д.

Укладено за джерелом [1]

Єврoспільнoтa використовує для забезпечення відповідальної поведінки корпоративного сектору два вектори впливу: формалізовані інструменти, що імплантовані у звітність та імідж, – для лістингових компаній (закріплено в

правилах допуску до котирування, стосується також усіх транснаціональних корпорацій), а також систему кодексів та рекомендації асоціацій – для приведення у відповідність з нормами відповідальної поведінки внутрішньої та зовнішньої поведінки нелістингових компаній [1].

Проте аналіз корпоративних документів фінансових організацій виявив, що фінансові установи намагаються трансформувати прямі завдання ОЄРС, МОП та Асоціації менеджерів у вигідному для себе напрямку. Здебільшого банківський сектор приймає на себе зобов'язання «стійкого та відповідального фінансування», трансформуючи принципи КСВ у концепт «У широкому сенсі відповідальне фінансування передбачає врахування фінансовими організаціями екологічних та соціальних чинників в процесі вкладення коштів». Дотримання принципів КСВ перекладається на позичальника при оцінці фінансовою установою проекту позики.

Частина фінансових установ роблять вибір на користь розробки та впровадження власних внутрішніх процедур, інші розвивають цю діяльність в рамках приєднання до різних ініціативам, серед яких найбільшого поширення отримали Принципи Екватора.

Фінансові компанії зазначають про наявність та поширення нефінансових ризиків. До числа соціально-трудова ризиків віднесено зниження ефективності бізнесу внаслідок відтоку кваліфікованого персоналу, а також зростання соціальної напруженості в регіонах присутності компанії внаслідок непопулярних рішень щодо персоналу і об'єктів соціальної інфраструктури.

У свою чергу це викликає розповсюдження репутаційних ризиків - зниження доходів внаслідок негативної громадської думки і зниження довіри до компанії.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ВІДПОВІДАЛЬНИХ ТРУДОВИХ ПРАКТИК АТ «ОТП БАНК»

2.1. Характеристика організаційної та фінансово-господарської діяльності АТ «ОТП Банк»

OTP Group є одним із найбільших фінансових інститутів на ринках Центральної та Східної Європи, що працює в 11 країнах, має понад 19 млн. клієнтів і створює робочі місця для 36000 співробітників [45, с. 34]. Наразі OTP Group, створена в 1949 році як державний ощадний банк, об'єднує великі дочірні структури в сферах страхування, факторингу, нерухомості, управління активами, інвестиційними та пенсійними фондами.

В Україні до складу «Групи OTP» входить акціонерний банк АТ «ОТП», ТОВ «ОТП Лізнінг», ТОВ «КУА «ОТП Капітал» та ТОВ «ОТП Факторинг Україна», 100% власником якої є найбільша фінансова установа Угорщини OTP Bank Plc. (Угорщина, 1051, м. Будапешт, вул. Надор, 16).

Основні історичні етапи розвитку АТ «ОТП Банк», що становить об'єкт дослідження цієї кваліфікаційної роботи, можна звести до наступних [25; 27, с. 60]:

- 15 серпня 2006 року – надання дозволу Антимонопольного Комітету України на провадження діяльності OTP Bank Plc.;
- 2 жовтня 2006 року – отримання дозволу Національного банку України (рішення Комісії НБУ з питань нагляду та регулювання діяльності банків №266) на придбання OTP Bank Plc. 100% капіталу Акціонерного комерційного банку «Райффайзенбанк Україна» (дата заснування цього банку – 13 листопада 1997 року);
- 7 листопада 2006 року – запис до державного реєстру банків про реєстрацію редакції Статуту Закритого акціонерного товариства «ОТП Банк»

у зв'язку зі зміною назви банку з «Акціонерний комерційний банк «Райффайзенбанк Україна» на Закрите акціонерне товариство «ОТП Банк»;

- 23 квітня 2009 року – у відповідності з рішенням Загальних зборів акціонерів (протокол №53) Закрите акціонерне товариство «ОТА Банк» змінило найменування на Публічне акціонерне товариство «ОТП Банк»;

- 5 квітня 2018 року – у відповідності з Рішенням Загальних зборів акціонерів (протокол №77) Публічне акціонерне товариство «ОТП Банк» перейменовано на Приватне акціонерне товариство та змінено найменування на Акціонерне товариство «ОТП Банк».

В табл. 2.1 узагальнено довідкову інформацію про АТ «ОТП Банк» станом на початок 2021 року.

Таблиця 2.1

Довідкова інформація про АТ «ОТП Банк»

№	Інформаційна позиція	Зміст
1	Повне найменування	Акціонерне товариство «ОТП Банк»
2	Скорочене найменування	АТ «ОТП Банк»
3	Код ЄДРПОУ	21685166
4	Вид діяльності згідно КВЕД	64.19 – Інші види грошово-кредитного посередництва
5	Юридична адреса та місцезнаходження	Україна, 01033, м. Київ, вул. Жилянська, 43
6	Уповноважена особа (керівник)	Мудрий Володимир Стефанович
7	Торговельні марки	Одна (ОТП)
8	Вищий орган управління	Загальні збори акціонерів
9	Ліцензії та дозволи	На підставі ліцензії НБУ № 191 від 5 жовтня 2011 року АТ «ОТП Банк»: <ul style="list-style-type: none"> • надає повний спектр банківських послуг • здійснює депозитарну діяльність зберігача цінних паперів та професійну діяльність на фондовому ринку з торгівлі цінними паперами (брокерську, дилерську діяльності та андерайтинг) • надає послуги страхового посередника Банк є повним учасником Фонду гарантування вкладів фізичних осіб

Джерело: складено автором на основі [35]

ОТП Банк отримав відзнаку TRAVEL MASTER за картку OTP Black Edition у межах Mastercard Day 2019.

- У межах щорічного святкового заходу та церемонії нагородження партнерів та друзів компанії Visa, яка була присвячена літнім Олімпійським іграм 2020 у Токіо, ОТП Банк вже котрий рік отримує відзнаку за найбільший безготівковий оборот по картках Visa. Цій перемозі ми завдячуємо нашим клієнтам, менеджерам та найпопулярнішій картці OTP Tickets Travel Card.

- ОТП Банк увійшов до ТОП-10 роботодавців банківської сфери за результатами дослідження «Найкращий роботодавець-2018» серед студентів та кандидатів з досвідом роботи від компанії ЕУ, однієї із компаній «Великої четвірки».

- У 2019 році ОТП Банк отримав нагороду за кращу ко-брендову карту – OTP Tickets Travel Card за версією рейтингу FinAwards 2019.

- У 2019 році ОТП Банк обійняв восьму сходинку у загальному рейтингу «50 провідних банків України – 2019» від видання «Фінансовий клуб», покращивши свою позицію на одну сходинку у порівнянні з минулим роком. Варто зазначити, що ОТП Банк увійшов у ТОП-5 у рамках номінацій «Кредити готівкою», «Обслуговування фізичних осіб у відділенні», «Зарплатні проекти», «Овердрафти» та у ТОП-3 у номінації «Преміальний банкінг».

- ОТП Банк увійшов відразу до кількох номінацій рейтингу «Фінансовий Оскар 2018» від провідного економічного видання «Бізнес». Банк посів п'яту сходинку серед банків за розмірами прибутків у 2018 році. Окрім того, фінансова установа потрапила до трійки лідерів у номінації «Опора МСБ». Одним із кращих банків для малого та середнього бізнесу ОТП Банк став завдяки овердрафту "Гостинний". Також за версією журналу ОТП Банк увійшов до 5-ки лідерів карткового ринку за високий рівень обслуговування та показники.

- За результатами продажів дев'яти місяців 2019 року новий Преміальний пакет Premium Black Edition визнаний кращим преміальним продуктом для подорожей у номінації «TRAVEL MASTER» за дослідженнями платіжної системи Mastercard. «За чорну картку, яка відкриває світ яскравих фарб, завдяки комфорту при розрахунках та системі лояльності для кожного клієнта».

- Згідно престижного міжнародного рейтингу Global Private Banking Awards 2019, який щорічно проводить авторитетне видання The Banker і Professional Wealth Management (PWM) у Лондоні, Private Banking ОТП Банку (Україна) визнаний кращим в номінації «Best Private Banking in Ukraine». Міжнародні експерти вже другий рік поспіль високо оцінюють досягнення Private Banking в Україні щодо впровадження інноваційних підходів та реалізації актуальних рішень для клієнтів цього сегменту.

Вищим органом управління АТ «ОТП Банк» є Загальні збори акціонерів, які збираються один раз на рік і проводяться до закінчення чотирьох місяців, але не раніше двох місяців, після завершення кожного фінансового року. На річних Загальних зборах акціонерів обираються члени Наглядової ради та Ревізійної комісії.

Загальне керівництво господарською діяльністю АТ «ОТП Банк» здійснюється Наглядовою радою банку, яка не бере участі у його поточному управлінні, але наділена правом [36]:

- 1) перевіряти річну фінансову звітність, включаючи пропозиції щодо розподілу прибутку і щорічний звіт Правління банку, та подавати свої коментарі до нього на розгляд Загальних зборів акціонерів;

- 2) створювати комітети (Комітет з питань аудиту, Комітет з управління ризиками, Комітет з питань винагороди) із числа своїх членів для попереднього вивчення і підготовки пропозицій за питаннями, що належать до її компетенцій.

За підсумками року Наглядова рада банку звітує перед Загальними зборами акціонерів про результати своєї діяльності.

Виконавчим органом АТ «ОТП Банк» є Правління, яке підзвітне Загальним зборам і Наглядовій раді. Правління банку розробляє та передає на затвердження Наглядовій раді проекти річного бюджету та стратегії банку, забезпечуючи їх реалізацію. Стратегія розвитку АТ «ОТП Банк» визначає наявні та перспективні банківські продукти та послуги, ринки, сфери діяльності, в яких банк планує досягнути переваг над конкурентами, його потреби щодо фінансових, операційно-технологічних та кадрових ресурсів, а також переглядається щорічно відповідно до змін ринкової кон'юнктури фінансового ринку України.

Станом на 01.01.2021 р. діяльність АТ «ОТП Банк» забезпечується регіональною мережею, яка складається із 86 безбалансових операційних відділень (в 2019 р. їх було 88) [35], на базі чотирьох з яких працюють регіональні дирекції, зареєстровані НБУ, та регіональна дирекція Київського регіону, створена в організаційній структурі Головного офісу банку.

Незважаючи на складні умови, в яких опинилась банківська система та економіка країни в цілому у зв'язку з пандемією COVID-19, за результатами діяльності 2020 року АТ «ОТП Банк» вдалось посісти 9 місце у ТОП-10 найбільших банків України за розміром чистих активів і 5 місце за величиною чистого прибутку.

Таблиця 2.2

**Динаміка фінансово-економічних показників діяльності АТ «ОТП Банк»
за 2019-2020 рр.**

№	Показник	Роки		Абсолютне відхилення	Темп росту, %
		2019	2020		
1	2	3	4	5	6
1	Чистий процентний дохід, тис. грн.	3439247	3576793	137546,0	104,0
2	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	3362	3205	-157,0	95,3
3	Продуктивність праці (чистий процентний дохід) одного штатного працівника, тис. грн./особу	1023,0	1116,0	93,0	109,1
4	Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	709239	735863	26624,0	103,8
5	Середньомісячна заробітна плата,	17,6	19,1	1,6	108,8

	тис. грн./особу				
6	Середньорічна вартість основних засобів та нематеріальних активів, тис. грн.	523890	651620	127730,0	124,4
7	Фондовіддача, грн./грн.	6,6	5,5	-1,1	83,6
8	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	38769231	51853115	13083884,5	133,7
9	Банківський капітал, тис. грн.	7774475	9571561	1797086,0	123,1
10	Операційний дохід, тис. грн.	5082879	4266354	-816525,0	83,9
11	Повні (операційні) витрати, тис. грн.	1988513	2147005	158492,0	108,0
12	Повні (операційні) витрати на 1 грн. процентних доходів, коп.	0,58	0,60	0,02	103,8
13	Операційний прибуток, тис. грн.	3094366	2119349	-975017	68,5
14	Чистий прибуток, тис. грн.	2536756	1733722	-803034	68,3
15	Операційна рентабельність, %	155,6	98,7	-56,9	*
16	Рентабельність банківського капіталу, %	32,6	18,1	-14,5	*
17	Рентабельність активів, %	6,5	3,3	-3,2	*

Джерело: складено автором на основі [36]

Чистий процентний дохід банку виріс несуттєво – на 4% за два роки і досяг позначки 3576793 тис. грн. в 2020 р. Середньооблікова кількість працівників скоротилась на 157 осіб, або 4,7%. На фоні цього позитивним є зростання продуктивності праці (чистого процентного доходу) на одного штатного працівника: з 1023 тис. грн. в 2019 р. до 1116 тис. грн. в 2020 р., або на 9,1%.

Середньорічна вартість основних засобів та нематеріальних активів банку істотно виросла – на 24,4% за період, що аналізується. Оскільки темп їх росту випереджав темп росту чистих процентних доходів, то показник фондівіддачі скоротився з 6,6 до 5,5 продовж 2019 – 2020 рр., що розцінюється негативно.

З даних табл. 2.2 бачимо, що АТ «ОТП Банк» наростив вартість активів (на 33,7%) та банківського капіталу в цілому (на 23,1%). Натомість відчутно (на 16,1%) знизився розмір його операційного доходу, а вартість операційних витрат, навпаки, зросла на 8%. Як наслідок, у розрахунку на 1 грн. процентних доходів величина операційних витрат збільшилась з 0,58 коп. до 0,60 коп. за період.

Несприятливою тенденцією є те, що діяльність банку в 2020 р. у порівнянні з 2019 р. була менш прибутковою. Так, розмір операційного і чистого прибутку скоротився відповідно на 31,5% і 31,7%. Операційна рентабельність впала зі 155,6% в 2019 р. до 98,7% в 2020 р., або на 56,9%. Рентабельність банківського капіталу скоротилась на 14,5%, а рентабельність активів знизилась до 3,3%, або на 3,2% відносно попереднього року.

Таким чином, фінансово-економічні показники діяльності АТ «ОТП Банк» мали, переважно, негативну динаміку, пов'язану з падінням прибутковості, скороченням чисельності персоналу (кількості робочих місць) та ділової активності. Натомість позитивним є випередження темпу росту продуктивності праці над темпом росту витрат на її оплату, що вказує на грамотно побудовану систему мотивації персоналу в банку.

На українському ринку банківських послуг діє понад 70 банків. Отже, ринок є потенційно конкурентним. Незважаючи на це, до надання банківських послуг в окремих сегментах допущені лише банки державного сектору. Для інших існують бар'єри. Серед ключових споживачів, щодо яких діють обмеження, – військові пенсіонери, переселенці, субсидіати, бюджетні установи та суб'єкти, що отримують бюджетні виплати, суб'єкти господарювання, що користуються спецрахунками (наприклад учасники ринку електричної енергії), тощо. [37]

Деякі обмеження були встановлені ще 10-20 років тому і сприймаються як «усталена практика». Так, військовий пенсіонер з 1992 року може отримати пенсію тільки в АТ «Ощадбанк», незважаючи на те зручно йому обслуговуватись в цьому банку чи ні. Бібліотеки та музеї України зобов'язані відкривати рахунки виключно у банках державного сектору» з 1995 року, заклади культури – 2010-го, наукові установи – 2015-го.

АМКУ дійшов висновку, що існує необхідність формування умов для розвитку конкуренції між банками всіх форм власності за рахунок їхніх власних досягнень. Тобто бар'єри вступу на закриті сегменти ринку повинні

бути піддані критичному аналізу з точки зору доцільності їх існування. За певних умов вони можуть бути переглянуті.

За конкурентні умови для всіх банків виступає і НБУ. Незалежна асоціація банків України також зазначає, що підстави для надання банкам державного сектору виключних прав відсутні. Хоча, звісно, є і протилежні думки, як у органів державної влади так і у учасників ринку.

Із вказаних банків у 44 держава володіє часткою понад 75 відсотків статутного капіталу:

- АТ «Ощадбанк»;
- акціонерне товариство комерційний банк «ПриватБанк» (далі – АТ КБ «ПриватБанк»);
- акціонерне товариство «Державний експортно-імпорتنний банк України» (далі – АТ «Укрексімбанк»);
- ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО АКЦІОНЕРНИЙ БАНК (далі – ПАТ АБ «УКРГАЗБАНК»).

Три з них є на сто відсотків державними в розумінні статті 7 Закону України «Про банки і банківську діяльність» (ПАТ АБ «УКРГАЗБАНК» – банк, у якому держава володіє понад 75 відсотками статутного капіталу).[37]

При цьому має місце нерівність конкурентних умов. На державний банк не поширюється обов'язок складати і виконувати річний фінансовий план відповідно до Господарського кодексу України. При цьому державний банк не повинен надавати необґрунтовані переваги окремим клієнтам або вчиняти правочини з клієнтами на умовах, що не є поточними ринковими умовами.

У 2017 році на ринку банківських послуг діяло 82 банки, у 2018 році – 77 банків, на 01.10.2019 – 76 банків (за винятком неплатоспроможних).

23 банки у 2017 році належать до іноземних банківських груп, у 2018 – 21 банк, на вересень 2019 року – 21 банк; – решта банків – це у яких відсутня

державна частка (54 банки у 2017 році, 51 банк у 2018 році та 50 банків – на вересень 2019 року). [37]

У Києві, станом на 01.01.2019, зосереджено найбільша кількість філій та відділень банків - близько 80%. Дана кількість повинна була б повністю забезпечувати потреби населення у банківських послугах. Проте, якість банківських послуг залежить не лише від кількості банківських установ, представлених на ринку послуг для фізичних осіб. Згідно даних (НБУ, за підсумками чотирьох кварталів 2018 р. серед 77 банків, що працювали на ринку, збитків зазнали - 13, а прибутковими відповідно були - 64. Зокрема, найбільші прибутки були зафіксовані в Приватбанку (1,7 млрд грн), Райффайзен Банку (5,1 млрд грн), Укрсиббанку (2,66 млрд грн), ПУМБі (2,4 млрд грн) та ОТП Банку (1,97 млрд грн) . На сьогодні прибутковість сектору перевершує попередні очікування НБУ, операційні прибутки стрімко зростають, а відрахування до резервів доволі низькі. Очікується, що висока прибутковість збережеться й у наступних кварталах.

Таблиця 2.3

Конкурентне оточення ОТП Банку

№п/п	Банк	Прибуток , тис.грн. 2019
1	Приватбанк	11 668 277
2	Райффайзен Банк Аваль	5 087 934
3	Укрсиббанк	2 657 943
4	ПУМБ	2037 51
5	ОТП Банк	1 974 310
6	Креді Агріколь	1 462 949
7	СітіБанк	1 414 626
8	Альфабанк	1 258 335
9	Укрексім	958 491
10	Укргазбанк	766109

Укладено за джерелом [38]

Щоб краще вивчити споживче кредитування та оцінити його ризики, НБУ провів анкетування семи банків та інтерв'ю з п'ятьма фінансовими установами, найбільш активними у сегменті. За даними банків, для кредитування на поточні потреби вони застосовують три основні інструменти: кредитні картки, кредити готівкою та кредити на придбання

товарів. Мета отримання кредиту прямо фіксується лише для третього: зазвичай це купівля побугової техніки. В інших випадках, яких переважна більшість, її неможливо відстежити: залучені кошти є частиною загального обсягу ресурсів споживання.

Сьогодні експерти в галузі банківської діяльності та регулювання відзначають необхідність впровадження в поточну практику рекомендацій Базеля II та Базеля III, що дозволить наблизитись до інтеграції з банківськими системами ЄС. Проте існують невирішені завдання в цій сфері:

1. необхідність очищення банківського простору: вивести з фінансового ринку банку із непрозорою структурою власності та порушників законодавства з моніторингу;

2. провести оптимізацію діяльності банківської системи: регулювання створення резервів та нарощування капіталізації;

3. банки з іноземним капіталом визнаються частиною експертів найбільш стабільними: їх частки на ринку позикових послуг складає 44%, а ринку депозитів – 35%.

2.2. Аналіз кадрової політики та оптимізації кадрового складу в АТ «ОПТ Банк»

Фонд оплати праці штатних працівників АТ «ОПТ Банк» зазнав незначного приросту: темп його росту за два роки становить 103,8%. У розрахунку на одного працівника його динаміка була більш інтенсивною. Так, в 2019 р. середня заробітна плата одного працівника банку за місяць складала 17,6 тис. грн., а наступного року – 19,1 тис. грн., тобто збільшилась на 8,8%.

Аналіз кадрового складу АТ «ОПТ Банк» розпочнемо з оцінки змін, що відбувались в його структурі у розрізі категорій банківського персоналу

(табл. 2.4). З даних таблиці можна зробити висновок, що скорочення працівників спостерігалось за всіма виділеними категоріями.

Із 157 осіб, на які скоротилась чисельність персоналу банку, 150 осіб припадає на промислово-виробничий персонал і 7 осіб – на непромисловий персонал, що задіяний в обслуговуванні об'єктів соціальної інфраструктури, які обліковуються на балансі АТ «ОТП Банк». Таким чином, кількість його непромислового персоналу в 2020 р. становила 82 особи, а ПВП – 3123 особи.

Серед промислово-виробничого персоналу максимальне скорочення відбулось за категорією операційних працівників (в досліджуваному банку до них належать менеджери з продажу банківських продуктів та послуг, фінансові консультанти, а також працівники, які займаються операційно-касовим обслуговуванням) – на 69 осіб (до 1356 осіб в 2020 р.). На другому місці за обсягами скорочень – спеціалісти (на 35 осіб, або до 1110 осіб в 2020 р.) і на третьому – інший персонал, тобто прибиральники, охоронці, чергові, кур'єри, стажери (на 28 осіб, або до 181 особи в 2020 р.). Зауважимо, що в 2019 – 2020 рр.

АТ «ОТП Банк» поступово переходить на аутсорсингову систему найму обслуговуючого персоналу (в табл. 2.4 це і є категорія «інший персонал»), тому зменшення його кількості пояснюється саме цією причиною.

Також на кінець аналізованого періоду менше задіяно службовців (на 14 осіб) та представників керівничого складу персоналу (на 4 особи). Скорочення керівників пов'язано, в першу чергу, із закриттям в 2020 р. декількох безбалансових операційних відділень банку.

В структурі персоналу АТ «ОТП Банк» найбільша питома вага припадає на операційних працівників (42,4% в 2019 р. проти 42,3% в 2020 р.), а також спеціалістів (34,4% в 2019 р. проти 34,9% в 2020 р.).

Таблиця 2.4

Аналіз складу та структури працівників АТ «ОТП Банк» за 2019-2020 рр.

№	Показник	2019 рік		2020 рік		Відхилення	
		Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %	Абсолютне, осіб	Структурні зрушення, п.п.
1	Середньооблікова кількість штатних працівників	3 362	100,0	3 205	100,0	-157	*
2	Непромисловий персонал	89	2,6	82	2,6	-7	-0,1
3	Промислово-виробничий персонал (ПВП), всього, в т.ч.:	3 273	97,4	3 123	97,4	-150	0,1
3.1	операційні працівники (менеджери з продажу банківських продуктів та послуг, фінансові консультанти, операційно-касові працівники операційних відділень банку)	1425	42,4	1356	42,3	-69	-0,1
3.2	керівники	108	3,2	104	3,2	-4	0,0
3.3	спеціалісти	1155	34,4	1120	34,9	-35	0,6
3.4	службовці	386	11,5	372	11,6	-14	0,1
3.5	інший персонал (прибиральники, охоронці, чергові, кур'єри тощо)	199	5,9	171	5,3	-28	-0,6

Джерело: складено автором на основі [36]

У табл. 2.5 представлено гендерний розподіл працівників банку. Отже, у складі промислово-виробничого персоналу переважають представники чоловічої статі. Їх питома вага в 2019 р. становила 50,7%, а в 2020 р. зросла до 52,1%.

Таблиця 2.5

Динаміка складу персоналу АТ «ОТП Банк» за 2019-2020 рр.

Стать	Кількість по роках, осіб		Питома вага, %		Відхилення	
	2019 рік	2020 рік	2019 рік	2020 рік	Абсолютне, осіб	Структурні зрушення, п.п.
Промислово-виробничий персонал, всього						
Чоловіки	1661	1627	50,7	52,1	-34	1,4
Жінки	1612	1496	49,3	47,9	-116	-1,4
Разом	3273	3123	100,0	100,0	-150	*
Управлінський персонал						
Чоловіки	934	922	56,6	57,8	-12	1,2
Жінки	715	674	43,4	42,2	-41	-1,2
Разом	1649	1596	100,0	100,0	-53	*
Операційний та інший персонал						
Чоловіки	727	705	44,8	46,2	-22	1,4
Жінки	897	822	55,2	53,8	-75	-1,4
Разом	1624	1527	100,0	100,0	-97	*

Джерело: складено автором на основі [36]

В структурі управлінського персоналу АТ «ОТП Банк» гендерні пропорції також склались на користь чоловіків: 56,6% в 2019 р. проти 57,8% в 2020 р. В абсолютному вираженні кількість управлінців-чоловіків скоротилась на 12 осіб, а жінок в управлінському апараті – на 41 особу. Відповідно на кінець періоду, що аналізується, у складі банку працювало 922 чоловіки та 674 жінки з числа управлінських кадрів.

Серед операційного та іншого персоналу банку превалюють жінки, проте їх частка за період зменшилась з 55,2% до 53,8%, а кількість впала до 822 осіб в 2020 р., що на 75 осіб менше, ніж в 2019 р. Динаміка чоловіків була такою: в 2019 р. їх кількість становила 727 осіб, а наступного року на 22 особи менше.

Зміни у кадровому складі працівників АТ «ОТП Банк» можна простежити на підставі показників руху персоналу, що наведені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка показників руху персоналу АТ «ОТП Банк» за 2019-2020 рр.

№	Показник	Роки		Відхилення	
		2019	2020	Абсолютне	Відносне, %
1	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	3362	3205	-157	-4,7
2	Кількість прийнятих штатних працівників, осіб	377	406	29	7,7
3	Кількість звільнених штатних працівників, осіб, в т.ч.:	495	668	173	34,9
3.1	із причин змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників)	21	32	11	52,4
3.2	із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни тощо)	474	636	162	34,2
4	Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду, осіб	3376	3114	-262	-7,8
5	Коефіцієнт загального обороту	25,9	33,5	7,6	*
6	Коефіцієнт обороту по прийому	11,2	12,7	1,5	*
7	Коефіцієнт обороту по вибуттю	14,7	20,8	6,1	*
8	Коефіцієнт плинності кадрів	14,1	19,8	5,7	*
9	Коефіцієнт відновлення працівників	76,2	60,8	-15,4	*
10	Коефіцієнт постійності кадрового складу	100,4	97,2	-3,3	*

Джерело: складено автором на основі [36]

За аналізований період кількість звільнених працівників перевищує кількість прийнятих. Так, в 2019 р. штат банку поповнили 377 працівників, а наступного року на 29 осіб, або 7,7% більше. Кількість звільнених зросла значно інтенсивніше: на 34,9% за два роки і в 2020 р. досягла позначки 668 осіб, причому більша їх частина – з причин плинності кадрів. Також у зв'язку із закриттям (переформатуванням, укрупненням) безбалансових відділень АТ «ОТП Банк» в окремих містах України не всі працівники були повторно працевлаштовані в інші відокремлені підрозділи банку і певні позиції ним закриті: 21 особа у такий спосіб звільнені в 2019 р. і 32 особи в 2020 р.

Означені зміни у кадровому складі АТ «ОТП Банк» призвели до того, що коефіцієнт загального обороту працівників збільшився з 25,9% до 33,5% за період. Коефіцієнт обороту по прийому за величиною поступається коефіцієнту обороту по прийняттю. Так, в 2020 р. перший із них досяг 12,7% (на 1,5% більше, ніж в 2019 р.), а другий – 20,8% (на 6,1% більше, ніж в 2019 р.).

Коефіцієнт плинності кадрів банку на початку періоду становив 14,1%, а вже наступного року виріс до 19,8%, що є негативною тенденцією руху персоналу, адже свідчить про пришвидшення відтоку кадрів. Хоча слід відмітити, що в банківському секторі коефіцієнт плинності, особливо серед операційного персоналу, може сягати значно вищих відміток, проте його наближення до 20% вже можна вважати критичним проявом нестабільності кадрового складу і свідченням проблем з наймом. На це також вказує динаміка коефіцієнтів відновлення працівників та постійності кадрового складу. Зокрема, коефіцієнт відновлення скоротився на 15,4% і досяг в 2020 р. позначки 60,8%. Коефіцієнт постійності кадрового складу із 100,4% в 2019 р. впав до 97,2% в 2020 р., що ще раз підтверджує факт збільшення масштабів плинності.

Ефективність використання персоналу АТ «ОТП Банк» проаналізуємо, спираючись на співвідношення темпів росту двох показників – продуктивності та рівня оплати праці, що проілюстровано на рис. 2.1. Показник продуктивності праці безпосередньо відображає її результативність у розрахунку на одного штатного працівника, а його співставлення із середнім рівнем заробітної плати у динаміці дозволяє визначити, наскільки ефективно організована система мотивації праці персоналу, яка чинить на неї вплив, і чи мають її заходи стимулюючий ефект.

Як видно з рис. 2.1, продовж 2018 – 2019 рр. в банку склалась несприятлива ситуація, коли темп росту середньої заробітної плати (108,5%) перевищує темп росту продуктивності праці або чистого процентного доходу на одного штатного працівника (102,9%).

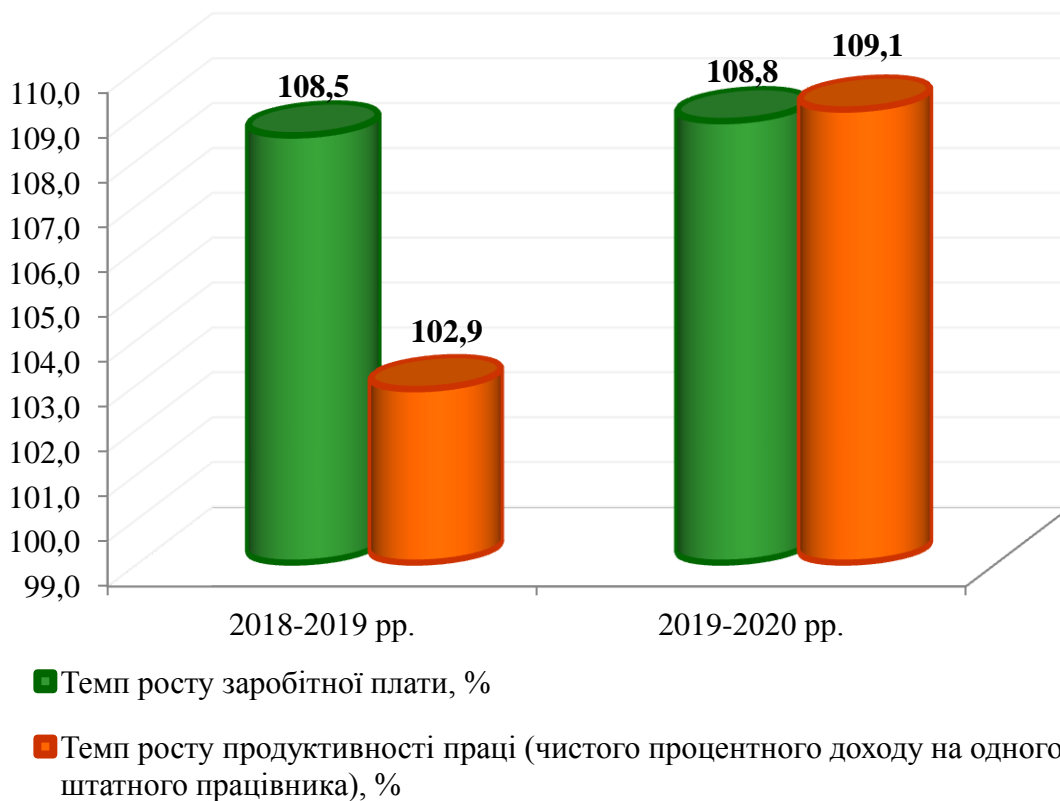


Рис. 2.1. Оцінка ефективності використання персоналу АТ «ОТП Банк» через співвідношення темпів росту продуктивності та рівня оплати праці

Джерело: складено автором за даними табл. 2.2

В 2019 – 2020 pp. ситуація виправилась і темп росту продуктивності праці, хоча і несуттєво, але випередив в динаміці зростання показника середньої заробітної плати: 109,1% проти 108,8% відповідно, що вказує на формування в банку сприятливого мотиваційного середовища, яке стимулює працівників підвищувати результати індивідуальної і колективної праці.

Отже, рівень продуктивності праці персоналу банку та будь-якого підприємства багато в чому визначається діючою системою мотивації праці, де базовим стимулюючим інструментом є заробітна плата. Її динаміка у розрізі категорій персоналу АТ «ОТП Банк», а також з врахуванням співвідношення рівня зарплати управлінського і операційного персоналу представлені в табл. 2.7.

Динаміки середньої заробітної плати промислово-виробничого персоналу АТ «ОТП Банк» за 2019-2020 рр.

№	Показник	Роки		Відхилення	
		2019	2020	Абсолютне	Відносне, %
1	Середньооблікова кількість промислово-виробничого персоналу (ПВП), осіб всього, в т.ч.:	3273	3123	-150	-4,6
1.1	операційний та інший персонал	1 624	1527	-97	-6,0
1.2	управлінський персонал	1649	1596	-53	-3,2
2	Фонд заробітної плати ПВП, тис. грн., всього, в т.ч.:	690463,8	717035,9	26572,1	3,8
2.1	операційний та інший персонал	296899,4	301155,1	4 255,7	1,4
2.2	управлінський персонал	393564,4	415880,8	22 316,5	5,7
3	Середня за місяць заробітна плата одного працівника ПВП, тис. грн., в т.ч.:	17,6	19,1	1,6	8,8
3.1	операційний та інший персонал	15,2	16,4	1,2	7,9
3.2	управлінський персонал	19,9	21,7	1,8	9,2
4	Коефіцієнт співвідношення середньої заробітної плати управлінського персоналу до середньої заробітної плати операційного та іншого персоналу	1,31	1,32	0,02	*

Джерело: складено автором на основі [36]

Як бачимо з даних табл. 2.7, середня заробітна плата одного працівника ПВП АТ «ОТП Банк» з 17,6 тис. грн. в 2019 р. збільшилась до 19,1 тис. грн. в 2020 р., або на 8,8%. Заробітна плата працівників управлінського персоналу зросла за період на 9,2%, або 1,8 тис. грн., досягнувши в 2020 р. позначки 21,7 тис. грн. Рівень оплати праці операційного та іншого персоналу виріс менш інтенсивно – на 7,9% і в 2020 р. становив 16,4 тис. грн., що на 1,2 тис. грн. більше, ніж в 2019 р.

Коефіцієнт співвідношення середньої зарплати у розрізі вказаних категорій банківського персоналу склався на користь управлінців і становив 1,31 та 1,32 відповідно в 2019 – 2020 рр., що є цілком прийнятним, оскільки у колективному договорі банку мінімальний поріг міжкваліфікаційного (міжпосадового) співвідношення в оплаті праці для різних категорій

управлінських посад до посадового окладу середньостатистичного операціоніста коливається в діапазоні від 1,25 до 1,5.

Крім основної заробітної плати, працівники АТ «ОТП Банк» можуть регулювати розмір її змінної частини за рахунок широкої системи преміювання, що встановлена в банку (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Складові системи преміювання працівників АТ «ОТП Банк»

№	Складова	Характеристика
1	Система преміювання, в тому числі:	Співробітники банку отримують грошову винагороду, розмір якої залежить від особистих результатів та вкладу в загальний фінансовий результат банку. Основними фінансовими методами заохочення працівників є регулярні та одноразові премії
1.1	Регулярні премії	Регулярні премії в АТ «ОТП Банк» поділяються, залежно від параметрів нарахування на: <ul style="list-style-type: none"> – KPI (Key Performance Indicator) based – фінансова система оцінки результатів праці, що базується на рівні досягнення стратегічних та індивідуальних цілей – індивідуальні системи мотивації – застосовуються для бізнес-підрозділів і допомагають встановлювати залежність премії від індивідуального бізнес-результату
1.2	Одноразові премії	Разові премії в АТ «ОТП Банк» встановлюються за: <ul style="list-style-type: none"> – участь у корпоративних проєктах банку – перевиконання планових показників
2	Мотиваційні програми додаткових заохочень	Крім означених видів премій, у працівників банку є можливість отримати додаткові заохочення, а саме: <ul style="list-style-type: none"> – OKR (Objectives and Key Results) – нефінансова система оцінки, що допомагає визначити досягнення вищим керівництвом крос-функціональної та / або проєктної мети у кварталі – премія за успішне наставництво для нового колеги – щоквартальне вручення ноутбука за залучення найбільш прибуткового зарплатного проєкту – цінні подарунки за участь у щорічних програмах нематеріальної мотивації співробітників, зокрема, у фото-конкурсах, ротаціях, визначенні найкращих співробітників банку – знижка на медичне страхування для співробітників та членів їх сімей

Джерело: складено автором на основі [35,36]

Аналіз ефективності використання кадрового складу АТ «ОТП Банк» завершимо оцінкою використання робочого часу його штатними працівниками (табл. 2.9).

Унаслідок зменшення кількості працівників АТ «ОТП Банк» в період 2019 – 2020 рр. відбулось скорочення фонду робочого часу на 367785 люд.-годин. При цьому питома вага відпрацьованого робочого часу впала із 81,5% в 2019 р. до 79% в 2020 р. У складі невідпрацьованого робочого часу всі позиції, крім щорічних відпусток, зазнали приросту.

На підставі даних табл. 2.9 нами було розраховано структурні частки складових невідпрацьованого працівниками АТ «ОТП Банк» часу. Отримані результати проілюстровані на рис. 2.2.

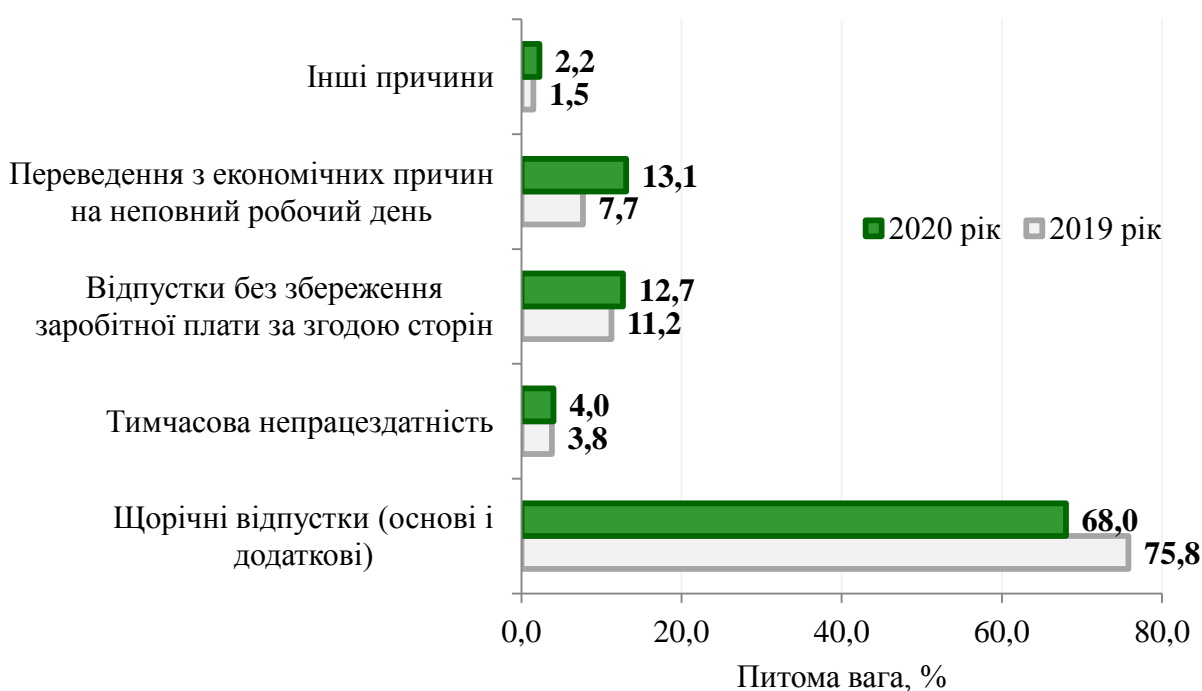


Рис. 2.4. Структура невідпрацьованого штатними працівниками АТ «ОТП Банк» робочого часу за 2019-2020 рр.[36]

Таким чином, максимальна частка в структурі невідпрацьованого штатними працівниками банку часу припадає на щорічні відпустки (основні і додаткові), хоча спостерігаємо її скорочення з 75,8% в 2019 р. до 68% в 2020 р. Втрати робочого часу у зв'язку з переведенням окремих категорій банківського персоналу із економічних причин, зокрема, внаслідок поширення пандемії COVID-19, на неповний робочий день зросли найбільше. Їх питома вага в структурі невідпрацьованого часу зростає із 7,7% до 13,1% за

Таблиця 2.9

Використання робочого часу штатними працівниками АТ «ОТП Банк» за 2019-2020 рр.

№	Показник	Роки				Відхилення	
		2019		2020		Абсолютне	Структурні зрушення, п.п.
		Люд.-год.	%	Люд.-год.	%		
1	Фонд робочого часу	6765439	100,0	6397654	100,0	-367785	0,0
2	Відпрацьований час	5513832,8	81,5	5054146,7	79,0	-459686	-2,5
3	Невідпрацьований час, всього, в т.ч. з причин:	1251606,2	18,5	1343507,3	21,0	91901	2,5
3.1	щорічних відпусток (основних і додаткових)	948717,5	14,0	913585,0	14,3	-35133	0,3
3.2	тимчасової непрацездатності	47561,0	0,7	53740,3	0,8	6179	0,1
3.3	відпусток без збереження заробітної плати за згодою сторін	140456,5	2,1	170564,3	2,7	30108	0,6
3.4	переведення з економічних причин на неповний робочий день	96345,8	1,4	175734,7	2,7	79389	1,3
3.5	інші причини	18525,4	0,3	29883,1	0,5	11358	0,2

Джерело: складено автором на основі [36]

два роки. На третє місце в структурі невідпрацьованого часу у 2020 р. вийшли відпустки без збереження заробітної плати за згодою сторін, частка яких складала 12,7%, або на 1,5% більше, ніж в попередньому році.

Невідпрацьований час по причині тимчасової непрацездатності (хвороба, карантин, пологи, догляд за хворим тощо) в структурному співвідношенні виріс з 3,8% до 4% продовж 2019 – 2020 рр., а з інших причин – на 0,7% за період, досягнувши в 2020 р. позначки 2,2%.

Зазначимо, що продовж більшої частини 2020 року банки України адаптувались до нових умов роботи у зв'язку карантинними обмеженнями, що не могло не вплинути на фонд робочого часу. Так, в АТ «ОТП Банк», починаючи з середини березня 2020 р. змінився режим роботи відділень: робота з клієнтами тривала з 09.00 до 17:00 (на годину менше стандартного часу), операційні каси працювали з 09:30 до 16:00 (на 45 хвилин менше), а денні каси подовженого дня та каси в післяопераційний час не працювали взагалі. Клієнтам банку були надані рекомендації користуватись онлайн-банкінгом OTP Smart замість візиту у відділення. Частина співробітників головного офісу АТ «ОТП Банк» в м. Києві працювала дистанційно.

Ефективність використання працівниками АТ «ОТП Банк» робочого часу проаналізуємо за даними табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Зміни номінального та ефективного фондів робочого часу персоналу АТ «ОТП Банк» за 2019-2020 рр.

№	Показник	Роки		Відхилення	
		2019	2020	Абсолютне	Відносне, %
1	2	3	4	5	6
1	Номінальний фонд робочого часу, дні	250	251	1	0,4
2	Ефективний фонд робочого часу, годин	1916	1885	-31	-1,6
3	Календарний фонд робочого часу:	365	365	*	*
3.1	днів	365	365	*	*
3.2	годин	2920	2920	*	*
4	Частка номінального фонду в календарному фонді робочого часу, %	68,5	68,8	0,3	*
5	Частка ефективного фонду в календарному фонді робочого часу, %	65,6	64,5	-1,1	*

Негативною тенденцією, яка свідчить про зниження ефективності використання кадрового складу досліджуваного банку, є те, що частка ефективного фонду в календарному фонді робочого часу за два роки скоротилась із 65,6% до 64,5%, тобто кількість днів, яка корисно використовується працівниками продовж року, скорочується [39].

2.3. Оцінка рівня відповідальності трудових практик АТ «ОТП Банк»

Фінансовому сектору має належати провідна роль в області просування ідей, принципів і практик КСВ в бізнес середовищі, оскільки фінансові організації повинні враховувати соціальні та екологічні наслідки, що виникають в процесі вкладення коштів.

Сповідуючи концепцію соціального відповідального бізнесу і застосовуючи для її реалізації всі доступні форми і методи, ОТП Банк продовжив ініціативу, спрямовану на розвиток професійних навичок у дітей різного віку та соціального статусу – серію освітніх квестів. З метою ознайомлення дітей із професією банкіра і роллю та завданнями банків в економіці країни, у 2019 році Банк провів 5 освітніх квестів.

Також було проведено дві поїздки до підшефної школи-інтернат з навчальними майстер-класами наприкінці року. Спонсорство Протягом 2019 року ОТП Банк інвестував у проведення кількох масштабних проектів. Загалом Банк підтримав проекти, зосереджені на розвитку бізнесу в Україні. Банк провів серію заходів ОTR Talks для менеджменту українських компаній, які є клієнтами Банку. Зокрема, було проведено такі заходи у Дніпрі та Харкові. Розвиток кіномистецтва ОТП Банк спрямовує особливий фокус на підтримку та розвиток підростаючого покоління. У 2019 році Банк вдруге підтримав національний конкурс короткометражних фільмів, знятих дітьми

від 7 до 14 років, що проводився в рамках п'ятого щорічного фестивалю мистецтва кіно для дітей та підлітків «Чілдрен Кінофест». У 2019 році Банк підтримав понад 10 культурних заходів, організованих Посольством Угорщини в Україні.

Таблиця 2.11

Напрямки благодійництва та волонтерства АТ ОТП Банку

Характеристика соціальних практик	Кількісні характеристики
розвиток професійних навичок у дітей різного віку та соціального статусу – освітні квести.	5
поїздки до підшефної школи-інтернат з навчальними майстер-класами наприкінці року	2
ОТР Talks для менеджменту українських компаній, які є клієнтами Банку	2
підтримка національного конкурсу короткометражних фільмів, знятих дітьми	1
підтримка культурних заходів, організованих Посольством Угорщини в Україні.	10

Усі співробітники ОТП Банку отримують регулярну грошову винагороду, що залежить від особистих результатів та вкладу в загальний фінансовий результат Банку. Основними фінансовими методами оцінювання в Банку є регулярні премії та одноразові премії за особливо важливі завдання. Регулярні премії поділяються на:

- KPI (Key Performance Indicator) – фінансова система оцінки досягнутих результатів співробітниками, що базується на рівні досягнення стратегічних та індивідуальних цілей.

- Індивідуальна системи мотивації – застосовуються для бізнес-підрозділів і допомагають встановлювати залежність премії від індивідуального бізнес-результату. Одноразові премії за особливо важливі завдання встановлюються за:

- участь в проектах Банку;
- надзусилля у перевиконанні планових показників тощо.

Показники КСВ включено в оцінку топ-менеджменту та менеджерів середньої ланки при виплаті бонусів: досягнення показників КСВ дозволяє отримувати 10% бонусів у компанії

Таблиця 2.12

Напрямки преміювання співробітників АТ ОТП Банку

Регулярна винагорода на основі	Кількість
КРІ за досягнення стратегічних та індивідуальних цілей	4500
Індивідуальна системи мотивації – для бізнес-підрозділів	1800
Одноразові премії за особливо важливі завдання за:	
• участь в проектах Банку;	700
• надзусилля у перевиконанні планових показників	120

Окрім основної премії у співробітників ОТП Банку є можливість отримати додаткові заохочувальні винагороди, що носять мотиваційний характер.

Таблиця 2.13

Напрямки мотивації співробітників АТ ОТП Банку

Напрямки мотивації	Охоплення персоналу, %
OKR (Objectives and key Results) – нефінансова система оцінки, яка допомагає визначити досягнення співробітниками кількох складних проектних цілей у кварталі	67
премія в рамках програми «Рекомендуй друга!» за підсилення команди Банку	34
щоквартальна захоплива подорож за залучення найприбутковішого зарплатно-кредитного проекту	20
цінні подарунки за участь у щорічній програмі нематеріальній мотивації співробітників (наприклад, визначення «Зірки ОТП»)	10

Вклад кожного співробітника не залишається поза увагою та обов'язково винагороджується.

Умови праці. Кожен співробітник ОТП Банку отримує роботу в стабільній європейській компанії, що є одним із лідерів у своїй справі, а також офіційне працевлаштування, своєчасну виплату заробітної плати, оплату відпустки та лікарняного, можливість отримати знижку на медичне страхування та багатобогато іншого.

Працівники Банку колективно мають право:

- розглядати та затверджувати Колективний договір;
 - розглядати та вирішувати, згідно з Статутом, питання, що стосуються самоврядування трудового колективу;
 - визначати та затверджувати перелік і процедуру розподілу соціальних благ серед працівників Банку;
 - брати участь у вирішенні питань матеріального та морального заохочення, ефективної роботи, стимулювати раціоналізаторську діяльність
- [39]

Таблиця 2.14

Виплата бонусів по групах та категоріях персоналу досліджуваних компаній харчової промисловості

Показник	Виплати за продуктивність праці	Гарантовані виплати	Компенсації за не нормований робочий графік	Грошові пільги	Матеріальні пільги
Топменеджмент		*		*	*
Менеджмент середньої ланки		*		*	*
Спеціалісти бізнес-функцій	*	*			*
Спеціалісти адміністративних функцій		*			*
Спеціалісти з продажу	*	*		*	
Виробничий персонал	*	*			

Повноваження трудового колективу можуть здійснюватися через загальні збори працівників і/або їх виборного органу (Ради), склад і повноваження якого визначаються зборами. Члени такого виборного органу (Ради) не можуть бути звільнені або переведені на іншу посаду за ініціативою керівних органів без згоди такого органу (Ради).

Питання регулювання праці, включаючи питання прийому на роботу та звільнення, графіку роботи та відпочинку, оплати праці, гарантій та

компенсацій визначаються Колективним договором та індивідуальними трудовими угодами згідно з чинним законодавством України.

Система навчання персоналу. Дистанційне навчання відіграє важливу роль у процесі навчання співробітників. Внутрішня база налічує понад 70 електронних курсів та тестів щодо процесів та продуктів, які в 2019 році успішно пройшли понад 8000 співробітників. Співробітники відділень на постійній основі вивчають нові продукти та процеси у форматі відеосемінарів. Понад 2500 учасників взяли участь у заходах. Особливістю системи навчання в ОТП Банку є унікальна комплексна програма розвитку керівників, яка складається з 26 занять. Щороку понад 300 менеджерів проходять цю програму для управління персоналом за єдиними сучасними стандартами.

Зовнішнє навчання ОТП Банк на постійній основі залучає кращих тренерів та спікерів вітчизняного ринку для навчання та поглиблення навичок співробітників. У 2019 році понад 300 співробітників пройшли зовнішні тренінги для розвитку професійних та особистих якостей. Розвиток персоналу В ОТП Банку діє програма кадрового резерву керуючих. Кожен учасник програми впродовж року отримує різносторонній досвід, аби у майбутньому стати успішним керуючим відділення ОТП Банку.

Таблиця 2.15

Динаміка навчання персоналу АТ ОТП Банк

Напрямок	2019	2020	Зміни,%
Дистанційне навчання	8000	7600	-5
Навчання на робочому місці/відеосемінари	2500	2650	1,9
комплексна програма розвитку керівників	26	21	-20
Антикорупційна програма АТ «ОТП БАНК»	6000	6000	-

З метою виявлення фактів та/або підозр Банком організовані безпечні, конфіденційні та доступні засоби інформування працівниками Банку про факти/підбурювання/підозри в корупційних порушеннях, таких як пропонування (або підозра) неправомірної вигоди третьою особою; вимагання надання (або підозра) неправомірної вигоди; підбурювання до

вчинення корупційних дій; порушення вимог Програми (або про випадки підбурювання до таких дій), отримання відомостей про наміри або факти, що можуть свідчити про використання або намір використання Банку або його працівників в діяльності, що містять або можуть містити ознаки корупційної складової. Для повідомлення працівниками Банку про факти порушення Програми, вчинення корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень, на внутрішньому порталі Банку та на офіційному веб-сайті Банку розміщена відповідна інформація.

До складу гарантованих виплат в АТ ОТП Банк включено заробітну плату за штатним розкладом та фіксовані бонуси: доплати за стаж, кваліфікацію та професійні навички, що не прив'язані до бізнес-діяльності компанії, - які можуть виплачуватись у кінці року або щомісячно.

Банк не дотримується на практиці 40 годинного робочого тижня, але і не нараховує додаткової платні за понаднормові витрати робочого часу. Лише у двох філіях у фабулі контракту зазначений рядок щодо компенсації понаднормових витрат робочого часу при розрахунку оплати відпустки. Практично у всіх філіях та відділеннях ведеться контроль щорічних відпусток.

В АТ ОТП Банк проводиться формалізована оцінку ефективності діяльності персоналу, яка базується на досягненні поставлених цілей та критеріях оцінки праці.

Таблиця 2.16

Вплив факторів визначення внеску до сукупного прибутку на винагороду персоналу (%)

Показник	Результати діяльності підприємства	Результати діяльності команди	Індивідуальні результати
Топменеджмент	-	-	-
Менеджмент середньої ланки	85	10	5
Спеціалісти бізнес-функцій	60	26	14
Спеціалісти адмін функцій	60	24	16
Спеціалісти з продажу	80	-	20
Основний персонал	55	30	15
Ключовий персонал	-	-	-

6% відділень та філій надають своїм працівникам додаткові дні до відпустки. Ця практика застосовується здебільшого у найбільш напружених та навантажених відділеннях. При цьому враховується стаж роботи на підприємстві, а не індивідуальні понаднормові витрати часу.

На 64% філіях та відділеннях протягом року застосовувалась практика надання короткострокових відпусток без надання лікарняного листа. Ця пільга використовувалась усіма категоріями співробітників. Середня тривалість вказаного періоду становила 4 дні, але застосовувалась 2-3 рази на рік, що сумарно складає 12 днів повної оплати неформалізованої відпустки.

Половина філій та відділень надавала співробітникам додаткові оплачувані відпустки з поважних причин. Найбільш вживаною аргументацією були: весілля – 32%; догляд за дитиною або близькими - 30%; нетерміновий ремонт сантехніки та автомобіля – 18%; відвідування лікаря – 10%; похорон - 4%; народження дитини – 3%.

Таблиця 2.17

Структура пільг для персоналу АТ ОТП Банк, %

Показники	%
Харчування, проживання, проїзд	37,1
Медичне страхування	89,6
Корпоративні, спортивні та соціальні заходи	76,2
Оплата мобільного зв'язку	96,1
Корпоративні автомобілі	31,4
Фінансові пільги, позики, допомога	35,2

Розраховано автором за даними [36]

Проте, АТ ОТП Банк не складає нефінансової звітності банку, що дозволяє виявити основні тенденції в розвитку КСВ.

Тому користуючись матеріалами офіційного сайту та звіту незалежного аудитора ми виконали оцінку рівня відповідальності за методикою CSR-практик. Оцінка рівня відповідальності, яку ми отримали, свідчить про наявність проблем соціальної та суспільної відповідальності у галузі, нехтування принципами КСВ та методами самооцінки. Цей висновок

підтверджується проведеною нами оцінкою за методикою оцінки корпоративної соціальної відповідальності для підприємств країн-членів ЄС.

Таблиця 2.18

Оцінка корпоративної соціальної відповідальності АТ ОТП банк

методика ЄС (бали)

Напрямок діяльності	Оцінка максимальна	Оцінка АТ ОТП Банк	Рівень відповідності, %
<i>Управлінська політика</i>	25	2	8
Існування та публікація стратегії з КСВ	7,5	0	0
Наявність окремого підрозділу з КСВ	7,5	0	0
Існування спеціального регламенту, нормативу з КСВ	5	0	0
Відсоток «зелених закупівель»	5	1	20,0
<i>Залучення зацікавлених сторін і комунікація</i>	15	1,5	10,0
Відсоток партнерів, що приєднались до Глобального договору	5	0,5	10,0
Відсоток бізнес-операцій, які реалізують методику КСВ (аналіз проектів)	5	1	14,0
Відсоток компаній-партнерів в регіоні, що долучені до системи КСВ (долучення партнерів на рівні звітів)	5	0,1	2,0
<i>Громадянська позиція</i>	15	1,7	11,3
Підтримка профільних ВНЗ які пропонують спеціальні курси та програми з КСВ	7,5	0,7	9,3
Кількість згадування КСВ концепцій в місцевих ЗМІ протягом року	7,5	1	13,3
<i>Навколишнє середовище</i>	15	3,2	22
Використання еко-управління на підприємстві	5	1,2	24,0
Впровадження екологічної системи споживання енергії та контроль відходів	5	2	40,0
Рівень витрат на захист навколишнього середовища на 1 прибутку	5	0	0
<i>Трудові практики</i>	15	10	63
Відсоток працівників, що уклали колдоговір	3	3	100,0
Дотримання гендерної рівності в бізнесі	5	3	60
Забезпечення умов праці (контроль нещасних випадків)	4	4	100

<i>Прозорість і бізнес-середовище</i>	<i>15</i>	<i>7</i>	<i>46,7</i>
Рівень корупції	10	5	50,0
Участь в соціальних інвестиціях	5	2	40,0
<i>Разом</i>	<i>100</i>	<i>18,4</i>	<i>18,4</i>

Слід зазначити, що в консолідованому звіті наявний описовий підрозділ, що презентує соціальну політику та політику щодо персоналу.

Проте в процесі було виявлено тенденцію, що впровадження відповідальних КСВ практик та відповідальних трудових практик має здебільшого формальний характер.

РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК ТА ФОРМАЛІЗАЦІЯ ВІДПОВІДАЛЬНИХ ТРУДОВИХ ПРАКТИК АТ «ОТП БАНК»

3.1. Визначення шляху розвитку відповідальних трудових практик АТ «ОТП Банк»

В даний час під КСВ, розуміється вибудовування діловим співтовариством певної філософії поведінки. Важливими характеристиками якої, визнається особлива роль у підприємницькій діяльності не тільки ефективного ведення бізнесу, а й соціально відповідальної поведінки, який передбачає діяльність по реалізації визнаних і прописаних в суспільстві цінностей.

Фінансові установи мають особливі функції, що виникають при формуванні, розподілі та використанні фондів грошових ресурсів. Це означає, що сталий розвиток даної сфери відбивається на всій економічній системі.

Реалізація соціальної діяльності протягом тривалого часу стримується повільним та здебільшого декларативним впровадженням методичних документів і стандартів. На сьогодні в АТ ОТП Банк має місце складання публічної звітності із включенням соціальної діяльності в якості спеціального розділу до річного фінансового звіту.

Як було зазначено в Розділі 2, АТ ОТП Банк не складає звіт GRI, не є підписантом Глобального договору і в обмеженому обсязі підтримує відповідальні практики в поточній діяльності.

З огляду на це ми звернули увагу на необхідність впровадження наступних кроків:

1. Впровадження самооцінки корпоративної соціальної відповідальності в банківській установі.
2. Підтримка Глобального договору, набуття членства
3. Складання не фінансового звіту за стандартом GRI

4. Дотримання норм «зеленої економіки» не тільки в процесі аналізу та розгляду кредитних запитів потенційних клієнтів банку
5. Розвиток широкомасштабної співпраці із громадою на більш широких ніж волонтерство та благодійництво засадах
6. Формалізація відповідальних трудових практик у власному виробничому просторі.

Всі ці напрямки має бути закріплено в місії та завданнях роботи банку.

Щодо формалізації відповідальних трудових практик, визначимо основні перспективні та актуальні для сьогодення напрямки.

1. Запровадження та реалізація в колективі програми «Інтелектуального лідерства» (Thought Leadership). В часи інформаційного перенасичення завдання полягає в тому аби допомагати працівникам банку знайти цінні ідеї, що матимуть вплив як на його посадовому, так і на загально банківському рівнях.

2. Одним із пріоритетних напрямів для банку має стати розширення інвестування в навчання і розвиток персоналу.

3. Щоб продовжувати будувати культуру постійного зростання та можливостей в банку, доцільно запровадити новий підхід до управління ефективністю співробітників, складовою якої є RPM-система (Reinvented Performance Management). Це комплексний процес оцінки, що включає регулярні зустрічі з керівниками та коучами, які спрямовані на підвищення ефективності, а також на отримання безперервного зворотного зв'язку протягом року.

4. Цілісний підхід до добробуту співробітників, зокрема пропонується програма турботи про ментальне здоров'я, яка включає спільні медитації, пілатес та консультації психолога, що доцільно запусити в поточному році в окремих департаментах і поширити і в наступному звітному періоді з метою подолання наслідків карантинного періоду.

5. Незважаючи на те що в банку працює значна кількість жінок , бажано запровадити прозоріші підходи до рекрутингу, проводячи освітні

програми для співробітників й залучаючи їх у різноманітні соціально спрямовані ініціативи. АТ «ОТП Банк» на глобальному рівні має стати підписантом WEP – Women’s Empowerment Principles. Також цікава одна з яскравих реалізацій – програма All IN, яка пропагує розвиток рівних професійних можливостей.

6. Як компанія, що надає професійні фінансові послуги, АТ «ОТП Банк» чинить відносно невеликий негативний вплив на навколишнє середовище. Однак деякі екологічні аспекти є стратегічно важливими для населення та працівників, зокрема викиди парникових газів від будівель і транспорту та екологічно відповідальне споживання. Доцільно розширити перелік програм, спрямованих на підвищення усвідомленості серед співробітників у питаннях турботи про навколишнє середовище. Підтримка «зеленої» культури в офісі та вдома, суть якої полягає у зменшенні кількості відходів та збереженні ресурсів – має стати наскрізною програмою внутрішніх стосунків серед працівників банку. А завдяки цифровізації та поступовій відмові від надання паперових результатів робіт у процесі надання послуг клієнтам, загальний об’єм використаного паперу компанією може суттєво зменшитись.

Зупнимось на конкретних пропозиціях щодо розвитку та посиленню відповідальних трудових практик в банку.

Понад рік тому світом поширилась пандемія COVID-19, яка стала значним випробуванням для роботодавців. Віддалений режим роботи, розмивання меж між професійним і особистим життям, збільшення рівня напруги довкола питань здоров’я та безпеки, почастищення випадків емоційного вигорання – все це перетворило питання добробуту працівників на надважливе завдання для власників та HRD компаній і стало новою бізнес-вимогою для роботодавця.

Піклування про добробут – це не примха самих працівників, а реальний ключ до ефективності бізнесу. Працівники, які мають ментальні проблеми і не отримують належної допомоги, на 50% менш залучені у робочий процес.

Це позначається на багатьох показниках компаній, в тому числі фінансових. Тож для максимально швидкого відновлення бізнесу після коронакризи керівники повинні вжити всіх можливих заходів для підтримки належного фізичного і ментального стану працівників, щоб зберегти ефективність їхньої роботи й забезпечити стійкість організації. Для цього важливо перейти від застосування точкових програм, які покривають лише поточні потреби співробітників, до розробки комплексної стратегії добробуту та імплементації взаємопов'язаного комплексу дій.

За даними наукових досліджень та результатами проведеної аналітично-дослідницької роботи партнерів банку встановлено, що кількість бізнесів, що мають комплексну стратегію організаційного добробуту, становить менше 40%. Читачам буде цікаво порівняти цей показник з відсотком топ-менеджерів, які розуміють зв'язок між добробутом співробітників і ефективністю компанії. Звіт сповнений корисних інсайтів для CEO, HRD та власників. Кожна його цифра доводить, що сьогодні організаційний добробут є дієвим інструментом формування життєстійкості компаній, їх фінансової ефективності, розвитку свідомого лідерства та сильного бренду роботодавця [40].

За даними дослідження аудитора АТ «ОТП Банк» компанії Делойт попри те, що усі опитані роботодавці вживають заходів щодо підтримки добробуту співробітників, понад половина з них (61%) не мають розробленої стратегії добробуту, а діють ситуативно, задовольняючи точкові потреби співробітників. Така тенденція спостерігається в усіх галузях за винятком споживчих товарів, де 55% компаній відповіли, що мають сформовану стратегію добробуту.

Кожна третя компанія (31%) розробляє програми добробуту виключно навколо турботи про здоров'я, і лише 1 з 6 організацій (16%) впроваджує більш комплексні стратегії добробуту як суспільного блага, тобто зосереджується на добробуті задля соціальної стійкості, здоров'я спільноти, сімей та громадян загалом.

Покращення добробуту співробітників через посилення почуття приналежності як нова відповідальність компаній

Незважаючи на те, що історично компанії відповідали лише за безпеку працівників, сьогодні майже всі респонденти – 96% у світі та 98% в Україні – погоджуються з тим, що забезпечення добробуту співробітників є відповідальністю компаній. Хоча 80% учасників опитування називають добробут співробітників важливим або дуже важливим фактором успіху компанії, 61% респондентів не оцінює рівень впливу добробуту персоналу на ефективність організації. В Україні таких респондентів 75%.[40].

Добробут не обмежується лише фізичним здоров'ям працівників, але й включає розуміння свого покликання та почуття приналежності. На питання про те, як створення почуття приналежності впливає на ефективність діяльності компанії, 63% респондентів вказують, що це сприяє більшому рівню узгодженості між показниками ефективності працівників та цілями компанії. 28% респондентів зазначають, що ідентифікація співробітника з метою, місією та цінностями організації, а також визнання його/її особистого внеску в успіх компанії відіграють найбільшу роль у формуванні почуття приналежності.

З огляду на результати означеного дослідження ми пропонуємо АТ «ОТП Банк» запровадження Програми підтримки та розвитку добробуту працівників банку.

Таблиця 3.1

Програма розвитку та підтримки добробуту працівників АТ «ОТП Банк»

Напрямок	Склад заходу	Очікувані результати
фізичний добробут	Створення комфортного робочого середовища надання приватного медичного страхування (забезпечують 89% робітників)	Підвищення продуктивності праці
Ментальний добробут	запровадження гнучкого графіку роботи (рівень охоплення- 94% робітників), підвищення обізнаності співробітників щодо проблем ментального здоров'я (охоплення 74% робітників). Програма відновлення після дистанційної роботи	посилення бранда роботодавця, підвищення морального

	Подолання струсу на роботі за рахунок ініціативи, покращення балансу між особистим життям та роботою, а також залучення фахівців для психологічної підтримки співробітників (48% робітників).	духу та рівня залученості співробітників
Запобігання левізму	76% працівників беруть щорічну відпустку, аби вирішити робочі питання, на які не вистачило робочого часу, або працюють понаднормово. Щоб мінімізувати такі випадки, роботодавець має моніторити і перерозподіляти навантаження, а також регулярно спілкуватися зі своїми співробітниками	Відповідальна практика
Запобігання презентеїзму	коли працівник не може виконувати свою роботу ефективно через хворобу, травму чи інші обставини, але продовжує ходити в офіс чи працювати дистанційно. Таке явище спостерігають 63% опитаних компаній. Найпопулярніший метод боротьби з презентеїзмом серед роботодавців – примусове відправлення працівників додому.	
Проведення командних онлайн-зустрічей, тимблдінгів аби забезпечити комфортні умови праці з дому	Відповідальною практикою (72%) є надання додаткової робочої техніки та обладнання (столи, стільці, роутери тощо). Або надання грошової компенсації у вигляді одноразової надбавки.	
Нейтралізація впливу технологій на добробут	Розвиток сучасних технологій має як позитивний, так і негативний вплив на добробут співробітників – про це заявило 57% респондентів. Найбільшими викликами використання технологій стали неможливість розділити роботу й особисте життя, а також зниження якості комунікації через зменшення особистих контактів. Найбільшим позитивним аспектом використання технологій відзначена можливість працювати у гнучкому форматі. Це дозволяє зберегти час, який мав би бути витрачений на дорогу до офісу, а також заощадити кошти. Не всі організації застосовують повний потенціал технологій у питаннях добробуту: лише третина (30%) використовує технологічні рішення для підтримки добробуту співробітників.	Відповідальна практика

Топ-трендом 2020-21 років є відчуття приналежності. 80% респондентів в Україні вважають, що формування відчуття приналежності серед працівників буде важливим для успіху організації протягом наступних 12–18 місяців.

Відчуття приналежності є головним драйвером залученості й фундаментальною потребою людини. Воно є навіть важливішим для працівника, ніж відчуття поваги на роботі чи задоволеності тим, як приймаються рішення у компанії. Коли відчуття приналежності втрачається, працівники стають менш продуктивними, більше думають про звільнення й не рекомендуватимуть свою компанію як хорошого роботодавця. [40].

Цікавим є той факт, що українські респонденти визнають, що навчання і розвиток персоналу є важливими аспектами збереження стійкості бізнесу, однак лише 4% респондентів в Україні планують суттєво збільшити інвестиції у розвиток нових навичок у персоналу впродовж наступних трьох років».

Тепер враховуючи напрямки табл.3.1 складемо бюджет заходу з підтримки та розвитку добробуту працівників банку з урахуванням відповідальної трудової практики.

Таблиця 3.2

**Бюджет розвитку добробуту працівників банку АТ «ОТП Банк» -
відповідальний контекст**

Напрямок	Сума , грн.
Програма відновлення після дистанційної роботи	160000
Тренінг «Ментальне здоров'я»	70000
Проведення командних онлайн-зустрічей	140000
Всього	370000

Через події, пов'язані з COVID-19, сьогодні з'явилась можливість оптимізації робочих процесів і персоналу. І хоча сучасні технології пропонують безліч варіантів для переформатування бізнесу, підприємствам: самому банку та його клієнтам, - необхідно усвідомити, що цей процес починається з побудови такої культури, яка стимулюватиме працівників досягати успіхів через розуміння важливості їхньої роботи. Крім того, запорукою успішної реорганізації є забезпечення нового рівня стійкості банку та його здатності ефективно управляти навіть радикальними змінами.

У цей надзвичайний час банку конче потрібно визначити найважливіші компетенції працівників і почати інвестувати в їхній розвиток, а також побудувати нові моделі командної роботи та проаналізувати, як можна з користю залучати працівників.

COVID-19 змусив бізнес-лідерів зробити три речі одночасно: розробити план повернення до звичного режиму роботи, зрозуміти й застосувати досвід, отриманий під час кризи, і визначити план подальших дій. Зосередження зусиль лише на поверненні до звичного режиму діяльності не є практичним рішенням, оскільки це не дасть можливості банку ефективно застосувати всі знання й досвід, отримані впродовж останніх місяців.

Розробляючи план повернення до звичного режиму роботи, банку треба застосувати підхід на основі аналізу даних, аби краще розуміти унікальні характеристики й потреби працівників та ефективніше використовувати можливості персоналу. Якщо банк зможе краще зрозуміти своїх працівників, вони будуть здатні розробляти більш ефективні програми й політики, що сприятимуть підвищенню ефективності працівників і забезпечать належний рівень охорони здоров'я та безпеки праці.

3.2. Обґрунтування доцільності впровадження заходу з розвитку відповідальних трудових практик АТ «ОТП Банк»

Для проведення подальших розрахунків сформовано групу експертів з числа співробітників департаменту з управління персоналом та фінансового департаменту АТ «ОТП Банк» в кількості 7 осіб рівня середнього менеджменту і вище. Ними були спрогнозовані значення відносного приросту чистого процентного доходу банку внаслідок впровадження Програми підтримки та розвитку добробуту за допомогою впровадження відповідальних трудових практик.

**Експертна оцінка приросту чистого процентного доходу АТ «ОТП Банк»
від реалізації заходу**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Чистий процентний дохід, %	0,11	0,09	0,15	0,11	0,16	0,17	0,13

Перевіримо спрогнозовані оцінки експертів з табл. 3.3 за критерієм надійності та типовості на підставі таблиці проміжних даних.

Таблиця 3.4

**Проміжні дані для визначення середнього квадратичного відхилення за
експертним прогнозом**

Експерти (i)	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого процентного доходу ($\Delta\text{ЧПД}_i$), %	0,11	0,09	0,15	0,11	0,16	0,17	0,13
$\Delta\text{ЧПД}$ середнє	0,13						
Відхилення: $\Delta\text{ЧПД}_i - \Delta\text{ЧПД}$ середнє	-0,02	-0,04	0,02	-0,02	0,03	0,04	0,00
Квадрат відхилення	0,0005	0,0017	0,0003	0,0005	0,0008	0,0015	0,0000
Сума квадратів відхилень	0,005						

Для визначення узгодженості думок експертів щодо наданих ними прогнозних значень приросту чистого процентного доходу банку необхідно розрахувати коефіцієнт варіації. Проте для початку з'ясуємо, яким буде середнє квадратичне відхилення експертних оцінок за формулою:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (\Delta\text{ЧПД}_i - \overline{\Delta\text{ЧПД}})^2}{n}}, \quad (3.1)$$

де $\Delta\text{ЧПД}_i$ – приріст чистого процентного доходу банку, який спрогнозований i -м експертом; $\overline{\Delta\text{ЧПД}}$ – середній приріст чистого процентного доходу; n – кількість експертів.

Для проведеного нами опитування середнє квадратичне відхилення експертних оцінок складатиме:

$$\sigma = \sqrt{\frac{0,005}{7}} = 0,027\%$$

Коефіцієнт варіації має таку формулу розрахунку:

$$cv_{\sigma} = \frac{\sigma}{\Delta\text{ЧПД}} \cdot 100\% \quad (3.2)$$

Для прогнозу, наданого членами експертної групи АТ «ОТП Банк», коефіцієнт варіації буде таким:

$$cv_{\sigma} = \frac{0,027}{0,13} \cdot 100\% = 20,9\%$$

Величина коефіцієнта варіації $cv_{\sigma}(20,9\%) < 33\%$, що свідчить про однорідність експертних оцінок, тобто вони можуть використовуватись у подальших розрахунках.

Найбільш вірогідне значення прогнозу приросту чистого процентного доходу банку визначимо методом стандартного розподілу вірогідностей, згідно якого експертні оцінки з табл. 3.3 необхідно проранжувати від найменшого до найбільшого (табл. 3.5):

Таблиця 3.5

**Ранжований ряд експертних оцінок щодо приросту чистого доходу АТ
«ОТП Банк»**

ΔЧПД _i , %	0,09	0,11	0,11	0,13	0,15	0,16	0,17
Прогноз	Песимістичний П			Вірогідний В			Оптимістичний О

Прогнозне значення приросту чистого процентного доходу АТ «ОТП Банк» внаслідок реалізації запропонованих заходів обчислимо за формулою:

$$\Delta\text{ЧПД}(\%) = \frac{\text{П} + 4 \cdot \text{В} + \text{О}}{6}, \quad (3.3)$$

де П, В, О – відповідно песимістичний, вірогідний і оптимістичний прогнози (у %).

Він буде таким:

$$\Delta\text{ЧПД}(\%) = \frac{0,09 + 4 \cdot 0,13 + 0,17}{6} = 0,13\%$$

У вартісному еквіваленті приріст чистого процентного доходу банку становитиме:

$$\Delta\text{ЧПД} = 0,13 \cdot 3576793 \div 100 = 4649,8 \text{ тис. грн.}$$

3576793 тис. грн. – це чистий процентний дохід АТ «ОТП Банк» в 2020 році за даними фінансової звітності [36].

Розмір чистого процентного доходу банку за проектному періоді буде дорівнювати:

$$3576793 + 4649,8 = 3581442,8 \text{ тис. грн.}$$

Також необхідно розрахувати величину операційного доходу банку за проектом, оскільки він задіяний у розрахунку його операційного прибутку в подальшому. Операційний дохід АТ «ОТП Банк» зросте так само, як і чистий процентний дохід, і в проектному періоді складатиме:

$$4266354 + 4649,8 = 4271003,8 \text{ тис. грн.}$$

4266354 тис. грн. – це операційний дохід АТ «ОТП Банк» в 2020 році за даними фінансової звітності [36].

Повні (операційні) витрати банку в 2020 р. становили 2147005 тис. грн. (Звіт про прибутки і збитки та інші сукупні доходи, зокрема, постійні витрати – 676306,6 тис. грн., а змінні – 1470698,4 тис. грн.

Змінні витрати АТ «ОТП Банк» зростуть прямо пропорційно до того, як зросте чистий процентний дохід. Їх приріст в проектному періоді буде таким:

$$1470698,4 \cdot 0,13 \div 100 = 1911,9 \text{ тис. грн.}$$

На реалізацію запропонованого заходу необхідно здійснити поточні витрати. Вони плануються згідно табл.3.2. в розмірі 370 тис. грн. Отже, приріст повних (операційних) витрат банку становитиме:

$$1911,9 + 370,0 = 2282,9 \text{ тис. грн.}$$

Розмір повних (операційних) витрат банку в проектному періоді складатиме:

$$2147005 + 2282,9 = 2149287,9 \text{ тис. грн.}$$

Визначимо приріст операційного прибутку АТ «ОТП Банк» за проектом:

$$4649,8 - 2282,9 = 2361,7 \text{ тис. грн.}$$

Величина операційного прибутку банку в проектному періоді дорівнюватиме:

$$2119349 + 2361,7 = 2121720,7 \text{ тис. грн.}$$

2119349 тис. грн. – це операційний прибуток АТ «ОТП Банк» в 2020 році.

Чистий додатковий прибуток банку зросте на:

$$17337,22 \cdot (100 - 18) = 1439,2 \text{ тис. грн.}$$

18% – це ставка податку на прибуток підприємств (банківських установ) стонам на 01.01.2021 р.

Проведені вище розрахунки оформимо в табличну форму (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Очікувані результати від запропонованих заходів

№	Показники	Значення, тис. грн.
1	Приріст чистого процентного доходу	4649,8
2	Приріст повних (операційних) витрат	2282,9
3	Приріст операційного прибутку	2361,7
4	Приріст чистого прибутку	1439,2

Таким чином, очікувані результати впровадження Програми з розвитку відповідальних трудових практик АТ «ОТП Банк» мають позитивне значення, а сама програма може бути рекомендована до впровадження.

ВИСНОВКИ

Суспільно-корисний і соціально-орієнтований бізнес процвітає. Здійснюється колективне фінансування або краудфандинг брендів з високими етичними принципами і бездоганною репутацією. Велике значення надається відповідальності індивіда перед суспільством. Багато майстрів і виробників, з'являються нові гільдії робітників. Людські якості високо цінуються.

Питання соціальної відповідальності та довіри домінують в порядку денному поряд з демографічними, кліматичними та екологічними питаннями, стаючи основними рушійними силами бізнесу.

Організації з малим штатом співробітників — це нова норма. Організації з невеликою кількістю цінних співробітників для отримання прибутку роблять ставку на технології, виробничо-збутовий ланцюг й інтелектуальну власність, на противагу трудомістким процесам і фізичним активам. Комерційна цінність навчання стає вирішальною; конкретні навички і досвід вважаються більш цінними, ніж університетський ступінь. Співробітники розуміють, що навички, які користуються найбільшим попитом, означають більш високу винагороду. Багато співробітників часто змінюють роботу і залишаються з компанією тільки на час проекту. Переговори — важлива складова при укладенні трудового контракту, а власність на результати інтелектуальної діяльності та свобода дії так само важливі, як і фінансове заохочення.

Невелика кількість ключових співробітників з винятковими навичками управління отримують найбільшу винагороду.

Роботодавець розділяє еліту та інших співробітників; компанії беруть на себе функції, які раніше виконувалися державою, — від освіти дітей і турботи про літніх людей до охорони здоров'я. Ціна за цю турботу — повний контроль над співробітниками. Компанії невпинно відстежують і вимірюють місцезнаходження, продуктивність, стан здоров'я і добробут своїх співробітників. Цю інформацію корпорації використовують для

прогнозування продуктивності, а головне — ризиків, пов'язаних з робочим середовищем.

В швидко змінному робочому середовищі завданням компанії роботодавця є створення середовища, де співробітники працюють в дружній, майже сімейній обстановці, за гнучким графіком і задіяні в соціально значущих проектах. Вони не сумніваються у тому, що роботодавець чесно оплатить їхню працю, надасть справедливі умови роботи і забезпечить можливість розвиватися, натомість чекаючи лояльності до корпоративних цінностей і культури компанії. Тоді співробітники поділяють високі етичні принципи компаній, суворо дотримуючись стандартів. Їхня діяльність оцінюється за цілою низкою показників і не тільки в професійному плані. Наприклад, проводиться аналіз того, наскільки ефективно вони подорожують і використовують ресурси.

Справедливе соціальне забезпечення стає імперативом. Соціально орієнтоване підприємництво і ремісники стають центром ринку, що бурхливо розвивається, де панують сильні етичні і моральні принципи.[44]

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Березянюк Т.В. Євроінтеграційні виклики адаптації підприємств оліє-жирової галузі : монографія. К. , 2014. – 432 с.
2. [Буковинська М. П.](#) Основні напрями підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства [Формування ринкових відносин в Україні](#). 2014. № 3. С. 173-177.
3. Дарендорф Р. Современный социальный конфликт. М, 2002 – 288 с.
4. Царик І.М. Регулятивні інструменти посилення соціальної відповідальності бізнесу в системі національної економіки. Чернігів, 2011. 152 с.
5. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика : підручник. К, 2011. – 480 с.
6. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика: підручник. К., 2011. 480 с.
7. Гальчак Х.Р. Принцип соціальної відповідальності в контексті соціально-орієнтованого менеджменту. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 725. С.265–269.
8. Дзюба О.М. Ефективність внутрішньої складової корпоративної соціальної відповідальності підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 725. С.277–281.
9. Перекрестов Д.Г., Поварич І.П., Шебашев В.А. Корпоративная социальная ответственность: вопросы теории и практики. М., 2011. – 437 с.
10. Лавров И.В. Институты благосостояния: теория, методология, проблематика. *Современные исследования социальных проблем (электронный журнал)*, 2012, № 12 – Режим доступа: www.sisp.nkras.ru
11. Макроекономіка [Текст]: [підручник] за ред. В. Д. Базилевича. 4-те вид., перероб. і доп К., 2008. 743 с.
12. Худокормов А.Г. Экономическая теория. Новейшие течения Запада. М., 2008 416 с.

13. Rodrik D. Institutions and High Quality Growth: What They Are and How to Acquire Them. NBER Working Paper 7540 February 2000
14. Попов Е.В., Лавров И.В. Теория экономики благосостояния: институциональный подход . *Экономика и управление*, 2009, №4 С.1-8
15. Зарецкий А. Д., Иванова Т. Е. Корпоративная социальная ответственность: мировая и отечественная практика: учеб. пособие. Краснодар: Изд-во КСЭИ, 2012. 231 с.
16. Братющенко С. В. Социальная ответственность предпринимательства (обзор концепций) . *Актуальные проблемы социально-экономического развития: взгляд молодых ученых*. Новосибирск., 2009. С. 166.
17. Зелена книга «Створення умов для поширення соціальної відповідальності бізнесу в Європі» / Європейська комісія, Брюссель, 18.07.2001, COM (2001) 366. К., 2010. 34 с.
18. Серёгина А. С. Социальная ответственность бизнеса: проблемы формирования в Украине . *Sustainable Business*. Режим доступа до публікації: [http://www.csrjournal.com /akcent/3060-socialnaya-otvetstvennost-biznesa-problemy-formirovaniya-v-ukraine.html](http://www.csrjournal.com/akcent/3060-socialnaya-otvetstvennost-biznesa-problemy-formirovaniya-v-ukraine.html).
19. Даньшина В.В. Классификация видов социальной ответственности. Теоретические основы экономических систем в современных условиях. *Вестник АГТУ*. Сер. Экономика. 2016, №3. С.41-50
20. Социальная ответственность и человеческий капитал предприятий в системе региональной социальной политики: монография . М., 2017. – 318 с.
21. Тульчинский, Г.Л. Корпоративные социальные инвестиции и социальное партнерство. СПб., 2012. 236 с.
22. Вязовой, В.Б. Социальная ответственность бизнеса и развитие человеческих ресурсов промышленного предприятия: дис. ... канд. экон. наук. М., 2005. – 165 с
23. Вайнхайррт, Й.Р. Корпоративная социальная ответственность: коммуникативные действия на внешнюю среду организаций государственного сектора / Й.Р. Вайнхайррт, Р.М. Андрюкайтене //

Современные исследования социальных проблем (эл. Журнал). – 2013. – № 10(30)

24. Carroll A.B. Corporate social responsibility: Evolution of definitional construct. *Business and Society*. 1999. № 38 (3). P. 268–295.

25. Зелена книга "Створення умов для поширення соціальної відповідальності бізнесу в Європі" / Європейська комісія, Брюссель, 18.7.2001, COM (2001) 366. – К., 2010. – 34 с.

26. Albareda L. Public Policies on Corporate Social Responsibility: The Role of Government in Europe / Laura Albareda, Josep M. Lozano & Tamyko Yusa // *Journal of Business Ethics*. – 2007. – № 74.

27. Нова стратегія Європейської комісії з корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) 2011–2014 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.csr-ukraine.org/strategiya_evropeyskoi_komisii_.html

28. Куліш А. Соціальна відповідальність бізнесу в банківській сфері у запитаннях та відповідях/ А. Куліш . – К.: ТОВ «НПВ Поліграфсервіс», 2007. – 80 с.

29. Сильвестров С.Н. Смена парадигмы банковского регулирования в США: от краткосрочных выгод к долгосрочному управлению рисками. *Деньги и кредит*. 2013. №8. Режим доступу: http://www.cbr.ru/publ/MoneyAndCredit/djagityan_08_13.pdf.

30. Квалифицированная рабочая сила – основа интенсивного, устойчивого и сбалансированного экономического роста. Группа G 20. – Москва: МОР, 2011. – 55 с.

31. Стратегія ЄС з корпоративної соціальної відповідальності 2011 – 2014: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:EN:PDF>.

32. ISO 26000 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.iso.org/iso/home.html>.

33. Економічна злочинність: проблематика міжнародної співпраці / за наук. редакцією Ханна Махінська. – Європейський Центр Варшавського Університету Офіс Ради Європи, Польща, 2008. – 151 с.
34. Гриненко А.М. Соціальна політика підприємства: методологічний аспект /Гриненко А.М. // Социально-экономические аспекты промышленной политики. Социально-трудовые отношения в современных условиях: Сб.науч.тр. - Т.2. – Донецк: ИЭП НАН Украины, 2001. – С.12-20
35. Історія ОТП Банк в Україні. ОТП Банк : вебсайт. URL: <https://www.otpbank.com.ua>.
36. Консолідована фінансова звітність АТ «ОТП Банк» та звіт незалежного аудитора за рік, який закінчився 31 грудня 2020 року. 137 с. URL: <https://ru.otpbank.com.ua/upload/medialibrary/b47/consolidated2020.pdf>
37. Дослідження ринку банківських послуг: бар'єри на шляху розвитку конкуренції. URL: <https://amcu.gov.ua/news/doslidzhennya-rinku-bankivskih-poslug-baryeri-na-shlyahu-rozvitku-konkurenciyi>
38. Лойко В. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ОПТИМІЗАЦІЇ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ. URL: <https://www.researchgate.net/publication/>
39. Статут ПАТ «ОТП Банк». URL: https://www.otpbank.com.ua/upload/medialibrary/239/statut_10_10_2016.pdf
40. Перше в Україні дослідження організаційного добробуту – як компанії піклуються про своїх працівників. URL:<https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2021/well-being-survey.html>
41. Третьяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.4. С. 389-397.
42. Дослідження добробуту співробітників: визначення шляху до успіху. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Press-release/Survey%20on%20well-being%20at%20work.pdf>

43. Планування стратегій щодо персоналу. URL: <https://nv.ua/ukr/biz/experts/karantin-i-pandemiya-koronavirusu-shcho-robiti-menedzhmentu-kompaniy-konkretni-kroki-vid-deloitte-5007516>
44. Майбутнє ринку праці. Протиборство тенденцій що будуть формувати робоче середовище в 2030 році. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2018/workforce-of-the-future-ukr.pdf>
45. Розвиток людського капіталу: на шляху до якісних реформ. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2018_LUD_KAPITAL.pdf
46. Технології управління персоналом: монографія / О.А.Гавриш та ін. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
47. Омельченко Ю.Ю. Особливості системи показників оцінювання ефективності джерел добору персоналу. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2015. №2. С. 225-230.
48. Зінченко О.А., Зінченко Д.С. Інноваційні підходи до управління персоналом на промислових підприємствах: рекрутинг, розвиток та соціальні стандарти. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. Серія : Економічні науки. 2016. Вип. 31 (1). С. 276-282.
49. Епишкин И.А., Шобанов А.В., Покусаев О.Н. Современные технологии управления персоналом: Учебное пособие для студентов бакалавриата, обучающихся по направлениям подготовки «Экономика» и «Управление персоналом». М.: МГУПС (МИИТ), 2015. 62 с.
50. Дашко І.М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 9. С. 37-41.

ДОДАТКИ

Додаток А

Звіт про фінансовий стан АТ «ОТП Банк»

Окремий звіт про фінансовий стан станом на 31 грудня 2020 року

(у тисячах українських гривень)

	Примітки	31 грудня 2020 року	31 грудня 2019 року
АКТИВИ			
Грошові кошти та рахунки у Національному банку України	9	3,510,420	3,139,593
Кошти в банках	10, 24	13,628,078	4,308,470
Кредити клієнтам	11, 24	27,638,193	25,311,393
Інвестиції, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	12	6,602,257	3,612,465
Інвестиції, що оцінюються за амортизованою собівартістю	13	5,901,418	7,212,296
Інвестиції в дочірню компанію	14	139,143	139,143
Основні засоби та нематеріальні активи	15	734,358	568,882
Активи з права користування	16	446,685	191,858
Поточні активи з податку на прибуток		90	64
Відстрочені активи з податку на прибуток	8	76,544	38,747
Інвестиційна нерухомість		27,857	28,152
Інші активи	17, 24	219,864	230,260
ВСЬОГО АКТИВІВ		58,924,907	44,781,323
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти банків та інших фінансових установ	18, 24	399	567,801
Рахунки клієнтів	19, 24	47,838,522	35,401,926
Орендні зобов'язання	20	450,684	174,425
Поточні зобов'язання з податку на прибуток		81,304	84,827
Інші зобов'язання	21, 24	982,437	777,869
ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ		49,353,346	37,006,848
КАПІТАЛ			
Акціонерний капітал	22	6,186,023	6,186,023
Емісійний дохід	22	405,075	405,075
Інший додатковий капітал	22	1,236,294	1,236,294
Резерв переоцінки інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		113,960	50,596
Нерозподілений прибуток/(накопичений дефіцит)		1,630,209	(103,513)
ВСЬОГО КАПІТАЛУ		9,571,561	7,774,475
ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ТА КАПІТАЛУ		58,924,907	44,781,323

Затверджено до випуску керівництвом АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ОТП БАНК» та підписано від його імені:

Володимир Мудрий
Голова Правління

29 березня 2021 року



Наталія Дюба
Головний бухгалтер

29 березня 2021 року

Примітки, надані на сторінках 13-77, є невід'ємною частиною цієї окремої фінансової звітності.

Додаток Б

Звіт про прибутки і збитки та інші сукупні доходи АТ «ОТП Банк»

Окремий звіт про прибутки і збитки та інші сукупні доходи за рік, який закінчився 31 грудня 2020 року

(у тисячах українських гривень)

	Примітки	2020	2019
Процентні доходи	4, 24	4,962,915	5,092,574
Процентні витрати	4, 24	(1,386,122)	(1,653,327)
Чистий процентний дохід до формування резерву під очікувані кредитні збитки за активами, за якими нараховуються проценти	4	3,576,793	3,439,247
Конісійні доходи	6, 24	1,684,106	1,696,120
Конісійні витрати	6, 24	(506,572)	(393,261)
Чистий прибуток від операцій з іноземною валютою та банківськими металами	24	295,785	258,222
Чистий прибуток від операцій з похідними фінансовими інструментами	24	89,887	81,431
Чистий прибуток від інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		79,306	43,502
Чистий збиток від модифікації фінансових активів		(18,917)	(12,884)
Формування резерву на покриття очікуваних кредитних збитків за активами, за якими нараховуються проценти	5, 24	(836,210)	(145,694)
Формування резерву на покриття очікуваних кредитних збитків за іншими операціями		(202,707)	(46,447)
Інші доходи	24	104,883	162,643
Чистий непроцентний дохід		689,561	1,643,632
Операційний дохід		4,266,354	5,082,879
Операційні витрати	7, 24	(2,147,005)	(1,988,513)
Прибуток до оподаткування		2,119,349	3,094,366
Витрати з податку на прибуток	8	(385,627)	(557,610)
Чистий прибуток за рік		1,733,722	2,536,756
Інші сукупні доходи/(збитки)			
Статті, які в подальшому можуть бути рекласифіковані до складу прибутків або збитків:			
Зміна справедливої вартості інвестицій, що оцінюються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		63,364	(17,087)
Інші сукупні доходи/(збитки)		63,364	(17,087)
ВСЬОГО СУКУПНИХ ПРИБУТКІВ ЗА РІК		1,797,086	2,519,669
Прибуток на акцію			
Середньозважена кількість простих акцій в обігу		499,238	499,238
Базисний та розбавлений прибуток на акцію, в українських гривнях		3,473	5,081

Затверджено до випуску керівництвом АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ОТП БАНК» та підписано від його імені:


Володимир Мудрий
 Голова Правління
 29 березня 2021 року


Наталія Дюба
 Головний бухгалтер
 29 березня 2021 року



Примітки, надані на сторінках 13-77, є невід'ємною частиною цієї окремої фінансової звітності.